

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Stephen P. Robbins, 2010). Ada 3 elemen penting dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi. Sedangkan menurut Flippo dalam Hasibuan (2002), Motivasi adalah suatu keahlian, dalam

mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Secara operasional, Wijono, S (2012) mendefinisikan motivasi kerja sebagai suatu kesungguhan atau usaha dari individu untuk melakukan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi disamping tujuannya sendiri. Tujuan organisasi adalah sebagai motif di luar control individu, namun individu juga mempunyai kebutuhan sendiri yang dapat dicapai melalui pekerjaan yang dilukukannya untuk mencapai prestasi kerja yang diharapkan antara pihak organisasi dan pihak individu sendiri.

Dalam Wijono, S (2012) disebutkan beberapa teori motivasi yang menjelaskan hubungan antara perilaku dan hasilnya, yaitu:

- e. Teori hubungan Maslow, yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan ego dan kebutuhan aktualisasi diri.
- f. Teori dua faktor Herzberg, yaitu faktor yang membuat orang merasa puas (*satisfier*) dan faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfier*). Dalam pandangan lain, dua faktor yang dimaksud Herzberg adalah adanya dua rangkaian kondisi. Kondisi pertama dimana orang merasa sehat dan faktor yang

memotivasi (*hygiene-motivators*) dan faktor ekstrinsik dan instrinsik (*extrinsic-intrinsic*).

- g. Teori McClelland, hasil penelitian yang dilakukan oleh David McClelland menunjukkan, bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi, dorongan untuk berhasil berhubungan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk mengerjakan tugasnya. Tiga kebutuhan yang dikemukakan oleh McClelland, adalah kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*).

Dalam Tjahjono (2010) disebutkan, bahwa *need for achievement*, memiliki 3 dimensi penting (Kreitner and Kinicky, 2004), yaitu:

- a. Suka mengambil resiko yang moderat
- b. Dalam pandangan mereka, prestasi lebih disebabkan faktor merkasendiri daripada orang lain
- c. Memerlukan umpan balik yang cepat terkait keberhasilan dan kegagalan mereka.

Sementara itu *need for affiliation* memiliki beberapa dimensi, yaitu:

- a. Lebih suka mempertahankan hubungan
- b. Lebih suka kerja berkelompok
- c. Menginginkan pengakuan dan kasih sayang

Terakhir *need for power* merefleksikan keinginan untuk:

- a. Mempengaruhi
- b. Mementor
- c. Mengajarkan
- d. Mendorong pencapaian prestasi

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mulyanto dan Sutrisno pada tahun 2007 dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta”, menyimpulkan, bahwa faktor kepemimpinan, komunikasi, kompensasi, dan motivasi, secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sementara itu, komunikasi dan kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa variasi perubahan

variabel bebas mampu menjelaskan perubahan variabel kinerja pegawai sebesar 97,5 persen dan sisanya dijelaskan oleh faktor lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Setyowati Subroto dan Gunistyo pada tahun 2009 dengan judul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bank Swasta di Kota Tegal)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui motivasi berprestasi, motivasi berafiliasi, dan motivasi berkuasa terhadap kinerja karyawan serta untuk mengetahui variabel motivasi yang memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan.

Temuan dalam penelitian ini adalah variabel motivasi berprestasi, motivasi berafiliasi, dan motivasi berkuasa mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Swasta di Kota Tegal baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan perbandingan nilai koefisien regresi diketahui bahwa nilai koefisien regresi variabel motivasi berprestasi paling besar dibandingkan lainnya. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi berprestasi memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel lainnya.

2. Komitmen Organisasi

a. 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 Pangabean, 2004).

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 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 sebagai berikut:

- 1) 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)”

- 2) Mowday dalam Sopiah (2008:155) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. “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”.
- 3) Lincoln dalam Sopiah (2008:155). “Komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota., kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi”.
- 4) Blau and Boal dalam Sopiah (2008:155) menyebutkan “komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi”.

- 5) Robbins dalam Sopiah (2008:155-156) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai “suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi”.
- 6) 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”.
- 7) 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”.
- 8) 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.

Sedangkan Kanter dalam Sopiah (2008:158) juga mengemukakan tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu:

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) 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 diatas, 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 Commitment*,
- (b) *Continuence Commitment*,
- (c) *Normative Commitment*.

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 tersebut, yaitu:

- a) *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.
- b) *Build the tradition*: Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
- c) *Have comprehensive grievance procedures*: Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus

memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.

- d) *Provide extenxive two-way communications:* Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- e) *Create a sense of community:* Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu *community* dimana didalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerjasama, berbagi, dll.
- f) *Build value-based homogeneity:* Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.
- g) *Share and share alike:* Sebaiknya organisasi membuat kebijakan dimana antara karyawan level bawah sampai paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dll.

- h) *Emphasive 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 kering”. Semua anggota organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.
- i) *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.
- j) *Support employee development*: Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi

memperhatikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang.

- k) *Commit to actualizing*: Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.
- l) *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 Sopiah (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 tahapan yang lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam hidupnya. Minner dalam Sopiah (2008:161) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasional, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Initial Commitment*
- 2) *Commitment During Early Employment*
- 3) *Commitment During Later Career*

Dijelaskan 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 Employment*. 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 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 karyawannya. (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:

- 1) 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.
- 2) 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 ambiguitas cenderung lebih berkomitmen.

- 3) 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.
- 4) Pengalaman bekerja, 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*, karakteristik 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 buka 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:

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) 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.

3. Kinerja Pegawai

Bernardin dalam Sudarmanto (2008), menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Dari definisi tersebut, Bernardin menekankan pengertian kinerja sebagai hasil, bukan karakter sifat (*trait*) dan perilaku. Pengertian kinerja sebagai hasil juga terkait dengan produktivitas dan efektivitas. Produktivitas merupakan hubungan antara jumlah barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja, modal, sumber daya yang digunakan dalam produksi.

Terkait dengan kinerja sebagai perilaku, Murphy, 1990 dalam Ricard (2002) menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. Pengertian kinerja sebagai perilaku, juga dikemukakan oleh Mohrman (1989), Campbell (1993), Cardy dan Dobbins (1994), Waldman dalam Ricard (2002). Kinerja

merupakan sinonim dengan perilaku. Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi. Sementara itu Mangkunegara (2001) mengemukakan, bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Meyer dalam As'ad (2008) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja dapat diartikan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tindakan.

Konsep kinerja menurut Rummler dan Brache dalam Sudarmanto (2009) ada tiga level, yaitu:

- a. Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (output) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi dan manajemen organisasi.
- b. Kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses dan manajemen proses.
- c. Kinerja individu/pekerjaan, merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada

level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Terkait dengan ukuran dan standar kinerja, David Devries dkk (1981) dan Dick Grote (1996) yang dikutip oleh Sudarmanto (2006) menyatakan bahwa dalam pengukuran atau penilaian kinerja ada 3 (tiga) pendekatan, yaitu:

- 1) Pendekatan *personality trait*, yaitu dengan mengukur: kepemimpinan, inisiatif dan sikap.
- 2) Pendekatan perilaku, yaitu dengan mengukur umpan balik, kemampuan presentasi, respon terhadap keluhan pelanggan.
- 3) Pendekatan hasil, yaitu dengan mengukur kemampuan produksi, kemampuan menyelesaikan produk sesuai jadwal, peningkatan produksi/penjualan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atau sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui

penilaian tersebut dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Dessler (1997) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai evaluasi kinerja karyawan saat ini atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Bernardin dan Russel (dalam Gomes 2003) “*A way of measuring the contribution of individuals to their organization*”. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Model penilaian kinerja menurut Dessler (2009) meliputi indikator sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
- b. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
- c. Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan.
- d. Keandalan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.
- e. Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.

- f. Kemandirian/tanggung jawab adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

Menurut Robbins (2001), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor yang berasal dari dalam individu anantara lain: bakat, kepribadian, minat, motivasi, disiplin, pendidikan, dan latar belakang. Sedangkan faktor yang berasal dari luar individu antara lain: insentif, karakteristik pekerjaan, desain pekerjaan, kepemimpinan, lingkungan kerja dan pelatihan.

Sementara itu Gomes dalam Hartono K (2011) mengungkapkan beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian dalam mengukur kinerja, antara lain:

- a. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job Knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

- e. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi.
- f. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan.
- g. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. *Personal Qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Menurut Gibson (1998), ada tiga variabel yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu:

- a. Variabel individual, terdiri dari kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial dan pengalaman), demografis (umur, asal usul, dan jenis kelamin).
- b. Variabel organisasional, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.
- c. Variabel psikologis, terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Sedangkan menurut Tiffin dan Mc. Cormick dalam Sudarmanto (2009), ada dua variabel yang mempengaruhi kinerja atau produktivitas kerja seseorang, yaitu:

- a. Variabel individual, meliputi sikap, karakteristik, kepribadian, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan serta faktor individual lainnya.
- b. Variabel situasional, terdiri dari (1) faktor fisik pekerjaan, meliputi metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang, dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi); dan (2) faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Menurut pendapat Porter dan Miles dalam Wijono, S (2012), ada tiga variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu kemampuan, motivasi, dan persepsi peran. Dari tiga variabel pengaruh tersebut yang paling berpengaruh adalah variabel motivasi dan variabel kemampuan. Menurut Porter dan Miles, motivasi kerja ditentukan oleh tiga karakteristik, yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik situasi kerja.

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Tabel 1.

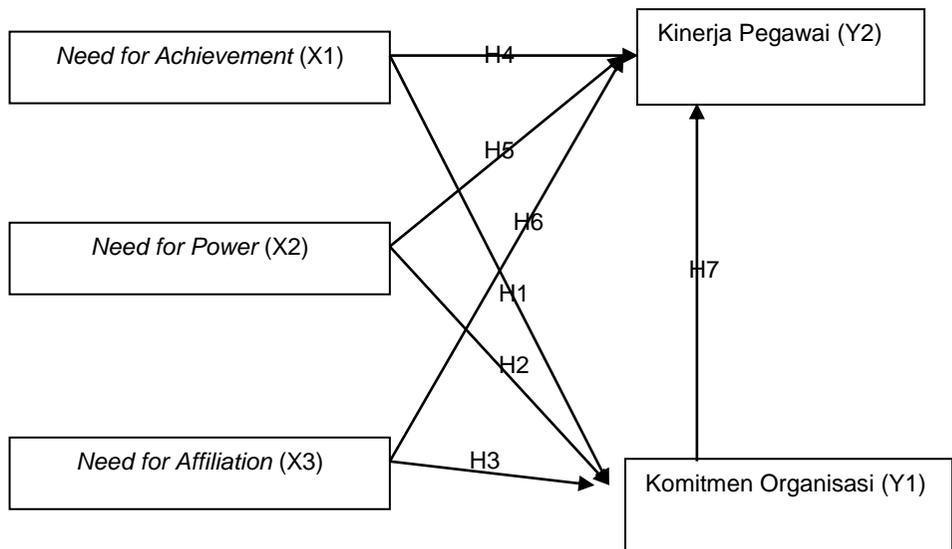
Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
1. Jarwanto (2014)	Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta	Metode analisis yang dipergunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Pengujian dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 17.0.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi D.I Yogyakarta 2. <i>Need for achievement</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi D.I Yogyakarta, semakin tinggi motivasi untuk berprestasi dari pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai. 3. <i>Need for power</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi D.I Yogyakarta. Dengan demikian tinggi rendahnya motivasi untuk berkuasa dari pegawai tidak akan mempengaruhi kinerja pegawai. 4. <i>Need for affiliation</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi D.I Yogyakarta. Dengan demikian tinggi rendahnya motivasi untuk berafiliasi dari pegawai tidak akan mempengaruhi kinerja pegawai. 5. Iklim organisasi, <i>need for achievement</i>, <i>need for power</i>, dan <i>need for affiliation</i> secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai BPS Provinsi D.I Yogyakarta.

Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
2. Edward Satriya (2015)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan No Limit ID	Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan aplikasi <i>software</i> SPSS versi 20.0 yang terdapat pada sistem operasi <i>windows 7</i> . Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik Analisis Regresi Linier Berganda	<p>1. <i>Need for Achievement, need for power</i> dan <i>need for affiliation</i> yang termasuk pada variabel motivasi pada karyawan NoLimitID termasuk dalam kategori sangat baik. Ini mengindikasikan bahwa karyawan masih merasa bahwa tingkat motivasi di lingkungan karyawan secara keseluruhan masih sangat baik.</p> <p>2. Berdasarkan keseluruhan pemaparan analisis perhitungan statistik pada analisis deskriptif, maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel Kinerja karyawan NoLimitID termasuk dalam kategori sangat baik.</p> <p>3. Berdasarkan hasil uji pengaruh baik parsial maupun simultan yang dilakukan antara variabel motivasi (<i>Need for Achievement, need for power</i> dan <i>need for affiliation</i>) terhadap kinerja diketahui bahwa masing masing variabel yang terdapat pada motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada uji pengaruh simultan, didapatkan hasil bahwa variabel motivasi berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan.</p>

Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
3. Sindi Larasati (2014)	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)	Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan kausal. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda, uji hipotesis secara simultan (uji F), uji hipotesis secara parsial (uji t), dan koefisien determinasi. Teknik sampel yang digunakan adalah <i>Proportionate Stratified Random Sampling</i>	Variabel Motivasi Kerja (X) yang terdiri dari Kebutuhan Prestasi (X1), Kebutuhan Afiliasi (X2) dan Kebutuhan Kekuasaan (X3) secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pada hasil uji koefisien determinasi (R ²) diperoleh nilai sebesar 0.551. Hal ini berarti bahwa besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 55.1%, sedangkan sisanya 44.9% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini
4. Zahra Ghorbanpour, Hasan Dehghan Dehnavi, Forough Heyrani (2014)	<i>Organization Commitment on Performance of Auditors in the Community of Certified Accountants</i>		Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat bahwa di antara ketiga variabel independen yang diusulkan, komitmen normatif meninggalkan efek paling kuat pada rata-rata kinerja auditor, menurut model 1, komitmen emosional $0,05 < 0,659$ dan komitmen berkelanjutan $0,05 < 0,799$, di tingkat kepercayaan 95%, tidak dapat mempengaruhi kinerja rata-rata auditor. Tingkat signifikansi untuk keduanya lebih besar dari 0,0

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan permasalahan dan teori yang ada serta didukung hasil telaah pustaka penelitian sebelumnya disimpulkan bahwa iklim organisasi dan motivasi kerja mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja. Sehingga dalam penelitian ini dirumuskan kerangka pemikiran teoritis sebagai acuan untuk menjawab perumusan masalah. Kerangka teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Teoritis Penelitian

D. Hipotesis dan Pengaruh Antarvariabel

1. Motivasi Berprestasi (*Need For Achievement*) dengan Komitmen Organisasi

Motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2011), yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain Achievement (keberhasilan), recognition (pengakuan /penghargaan), work it self (pekerjaan itu sendiri), responsibility (tanggungjawab) dan advancement Pengembangan. Penelitian Karatepe & Tekinkus (2006); Mohsan e.al (2011) dalam Hayati (2012) menemukan pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti akan melakukan pengujian apakah *Need for achievement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi pegawai Balai Metrologi DIY

H1 : *Need for achievement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi pegawai Balai Metrologi DIY

2. Motivasi Berkuasa (*Need For Power*) dengan Komitmen Organisasi

Kebutuhan akan kekuasaan, adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Karyawan memiliki motivasi berpengaruh terhadap lingkungannya dan memiliki ide-ide untuk menang. Hal ini sesuai Hersey dalam Musparni (2011:25) faktor motivasi kerja merupakan daya gerak yang mencakup dorongan, alasan dan kemauan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berbuat sesuatu, misalnya seorang pegawai yang menerima gaji, imbalan sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimilikinya, maka komitmen kerjanya akan meningkat.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti akan melakukan pengujian apakah *Need for power* berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi pegawai Balai Metrologi DIY

H2. : *Need for power* berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi pegawai Balai Metrologi DIY

3. Motivasi Berafiliasi (*Need For Affiliation*) dengan Komitmen Organisasi

Kebutuhan akan Afiliasi, adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

Motivasi berafiliasi merupakan faktor internal karyawan yang mungkin mempengaruhi komitmen organisasi (Robbins (2006) menyebutkan bahwa kebutuhan prestasi, kekuasaan dan afiliasi akan mendorong seseorang untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil .

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti akan melakukan pengujian apakah *Need for Affiliation* berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi pegawai Balai Metrologi DIY

H3 : *Need for Affiliation* berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi pegawai Balai Metrologi DIY

4. Motivasi Berprestasi (*Need For Achievement*) dengan Kinerja

Menurut McClland dalam Mangkunegara (2011:68) mengatakan *need for achievement* adalah proses pembelajaran yang stabil yang mana kepuasan akan didapatkan dengan berjuang dan memenuhi level tertinggi untuk dapat menjadi ahli dibidang tertentu. Menurut Hasibuan (2010:141), motivasi kerja sangat penting bagi karyawan karena dengan motivasi kerja diharapkan individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi mempersoalkan bagaimana mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilanya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Dengan adanya motivasi, maka terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta dengan adanya kerja sama, maka kinerja akan meningkat. Kinerja karyawan merupakan tolak ukur kinerja perusahaan, semakin tinggi kinerja karyawan semakin tinggi pula kinerja perusahaan.

McClelland dalam Mangkunegara (2011:68) juga berpendapat bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan

membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih maksimal. Semakin tinggi motivasi karyawan semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut dan begitu juga sebaliknya.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti akan melakukan pengujian apakah *Need for achievement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Balai Metrologi DIY

H4 : *Need for achievement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Balai Metrologi DIY

5. Motivasi Kekuasaan (*Need For Power*) dengan Kinerja

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seorang karyawan serta mengarahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan terbaik dalam organisasi. Hasibuan (2005:218) kebutuhan prestasi merupakan keinginan atau kehendak untuk menyelesaikan suatu tugas secara sempurna, atau sukses didalam situasi persaingan.

Menurut Danim (2004:3) kebutuhan berprestasi merupakan suatu motif yang secara kontras dapat dibedakan dengan kebutuhan yang lainnya. Menurut Winardi (2001:3) teori-teori prestasi menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Sekalipun semua orang

mempunyai kebutuhan dan motif ini namun kekuatan pengaruh kebutuhan itu tidak sama bagi semua orang, bahkan untuk satu orang yang sama tidak sama kuatnya pada setiap saat atau pada saat yang berbeda.

Ego manusia yang lebih berkuasa dari manusia yang lainnya sehingga menimbulkan persaingan. Persaingan ini oleh manajer ditumbuhkan secara sehat dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja dengan giat. Manajer harus mampu menciptakan suasana persaingan yang sehat dan memberi kesempatan untuk promosi sehingga meningkatkan semangat kerja bawahannya untuk mencapai *need for affiliation* dan *need for power* yang diinginkannya.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti akan melakukan pengujian apakah *Need for power* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Balai Metrologi DIY

H5. : *Need for power* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Balai Metrologi DIY

6. Motivasi Berafiliasi (*Need For Affiliation*) dengan Kinerja

Menurut Hasibuan (2005:217) kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang, karena itu *need for affiliation* ini yang akan merangsang

gairah kerja seseorang karyawan, sebab setiap orang menginginkan: (a) kebutuhan dan perasaan diterima orang lain di lingkungan dia hidup dan bekerja (*sense of bilonging*), (b) kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of impotance*), (c) perasaan akan kebutuhan akan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), (d) kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)

Mereka yang memiliki kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*) tinggi membutuhkan hubungan kemanusiaan dengan orang lain dan membutuhkan rasa diterima dari orang lain. Mereka cenderung memperkuat norma-norma dalam kelompok kerja mereka. Orang dengan *need for affiliation* tinggi cenderung bekerja pada tempat yang memungkinkan interaksi personal. Mereka bekerja dengan baik pada layanan *customer* dan situasi interaksi dengan pelanggan.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti akan melakukan pengujian apakah *Need for Affiliation* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Balai Metrologi DIY

H6 : *Need for Affiliation* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Balai Metrologi DIY

7. Komitmen Organisasi dengan Kinerja

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.

Karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turnover, tingginya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada perusahaan (Streers, 1991) dalam Sopiah (2008). Ada suatu hubungan positif antara komitmen organisasional dan produktivitas kerja, pada umumnya tampak bahwa komitmen afektif memiliki hubungan yang lebih erat dengan hasil organisasi seperti kinerja dan perputaran karyawan bila dibandingkan dengan dua dimensi komitmen lain (Robbins, 2008). Menurut hasil riset Frederick Reichheld (1993), dalam *the loyalty Effect*, menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara komitmen karyawan dengan tingkat kinerja perusahaan. Dari ketiga jenis komitmen, komitmen

afektif adalah yang paling diinginkan oleh perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung tetap tinggal (bekerja dalam perusahaan), mereka akan merekomendasikan kepada orang lain bahwa perubahan tempat bekerjanya merupakan tempat yang bagus untuk bekerja, mereka akan suka melakukan kerja tambahan untuk perusahaan, mereka akan mau memberikan saran-saran bagi perbaikan dan kemajuan perusahaan (Fuad Mas'ud ,2002)

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti akan melakukan pengujian apakah Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Metrologi DIY

H7 : Komitmen organisasi Balai Metrologi DIY berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Metrologi DIY