

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian dan Ruang Lingkup Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja, prestasi kerja ataupun produktivitas. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas . Bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses berlangsung, Dengan demikian, kinerja adalah melakukan pekerjaan dan hasil yang dapat dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2008). Kinerja merupakan hasil kerja pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. (Amstrong dan Baron dalam Wibowo, 2008).

Pendapat lain mengatakan kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Rivai: 2005: 309). Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai kinerja kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam lembaga. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya lembaga untuk mencapai tujuannya. Dari beberapa definisi penilaian kinerja tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi kinerja dari seseorang karyawan tidak hanya saat ini saja tetapi juga di masa lampau dan dihubungkan dengan standar kinerja karyawan tersebut.

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk perkembangan lembaga. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan

dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja lembaga yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Di dalam dunia usaha yang berkompetisi secara global, lembaga memerlukan kinerja tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang (Rivai: 2005: 311). Para pekerja juga ingin mendapatkan umpan balik bersifat positif atas berbagai hal yang tidak mereka lakukan dengan baik, walaupun kenyataannya hasil penilaian prestasi tersebut masih lebih banyak berupa koreksi/kritik

Analisis suatu pekerjaan adalah kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh jawaban atau pengetahuan mengenai menurut Rivai (2005: 312):

- 1) Bagaimana cara meningkatkan prestasi yang berhasil dalam jabatan secara keseluruhan
- 2) Tingkat ketrampilan atau ilmu pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugasnya
- 3) Menetapkan hal-hal yang merupakan hambatan, bagaimana mereka mengenalinya, apa yang menyebabkan terjadinya kasus-kasus tersebut dan apa yang harus dilakukan untuk menghindarkan atau memperbaiki kesalahan, dan
- 4) Teknik pemberian instruksi dan jenis serta lamanya suatu masa kerja yang diperlukan untuk untuk menjadi seorang ahli dalam setiap jenis pekerjaan.

Ukuran kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang obyektif, yaitu kinerja pekerjaan yang dapat dibuktikan oleh orang lain dan biasanya dalam bentuk kuantitatif. Selain itu dapat merupakan ukuran yang subyektif, yaitu evaluasi yang didasarkan pada standar atau opini pribadi dari mereka yang melakukan evaluasi tidak

ada keseragaman para ahli dalam menetapkan metode yang digunakan. Namun demikian, pada dasarnya evaluasi ini dapat dibedakan atas beberapa metode (Rivai: 2005: 314), yaitu:

- 1) *Global rating evaluation*, dalam penelitian ini atasan melakukan penelitian secara menyeluruh atas hasil kerja bawahannya tanpa memperhatikan proses dan unsur pekerjaan yang ada
- 2) *Man to man comparison*, dilakukan dengan cara membandingkan hasil pelaksanaan pekerjaan karyawan dengan karyawan yang lain yang melakukan pekerjaan sejenis
- 3) *Check list evaluation*, evaluasi dengan menggunakan daftar pekerjaan yang sudah atau belum dikerjakan atau dengan bobot presentase dari pekerjaan yang dikerjakan
- 4) *Behavior based*, dimaksudkan sebagai usaha untuk menilai apakah yang dikerjakan karyawan dalam pekerjaannya sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang sudah disusun sebelumnya. Metode ini

memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan umpan balik.

- 5) *Effectiveness based evaluation*, metode evaluasi ini dilakukan oleh organisasi besar dan menggunakan sistem pengelolaan organisasi berdasarkan sasaran. Dalam metode ini para karyawan tidak dinilai bagaimana menggunakan waktunya dalam pelaksanaan pekerjaan, tetapi yang mereka nilai adalah apa yang mereka hasilkan.

Menurut Rivai (2005: 315) berkaitan dengan prosedur evaluasi, maka prosedur evaluasi yang didasarkan atas hasil cocok dengan konsep pemikiran manajemen yang mengharuskan pimpinan dan bawahan mengadakan diskusi bersama untuk menyepakati tindakan-tindakan yaitu:

- 1) Maksud keseluruhan dari jabatan
- 2) Tugas-tugas utama yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan
- 3) Sasaran yang harus dicapai untuk setiap tugas dalam suatu periode dengan menetapkan target, standar dan tugas-tugas atau proyek-proyek khusus
- 4) Hasil yang dicapai

5) Memperbaiki sasaran untuk peninjauan berikutnya

Evaluasi kinerja menurut Dessler (2000 : 2) dapat didefinisikan sebagai prosedur yang meliputi:

- 1) Penetapan standar kinerja
- 2) Evaluasi kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini
- 3) Memberikan umpan balik tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

Dengan demikian, secara singkat dapat dikatakan bahwa evaluasi kinerja karyawan harus memenuhi 2 (dua) manfaat, yaitu manfaat evaluasi dan manfaat pengembangan. Manfaat evaluasi ditujukan pada pekerjaan yang telah dan sedang dikerjakan, sedangkan manfaat pengembangan pekerjaan meliputi pemberian umpan balik terhadap hasil pekerjaan, membiarkan karyawan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya, memberikan kesempatan untuk meningkatkan ketrampilan dan mengarahkan karyawan untuk berprestasi di masa yang akan datang.

Evaluasi kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Setiap organisasi menekankan pada tujuan yang berbeda-beda dan organisasi lain dapat juga menekankan tujuan yang berbeda dengan sistem evaluasi yang sama (Rivai; 2006;50).

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007; 134) faktor-faktor tersebut adalah:

- 1) Faktor-faktor pribadi : kemampuan individu, kompetensi, motivasi dan komitmen
- 2) Faktor-faktor kepemimpinan : kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang disediakan oleh pimpinan dan pemimpin lain
- 3) Faktor-faktor tim : kualitas dukungan yang disediakan oleh rekan kerja
- 4) Faktor-faktor sistem : sistem kerja dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi
- 5) Faktor-faktor situasional : tekanan lingkungan internal dan eksternal serta perubahan-perubahan

Menurut Wibowo (2007; 136) indikator-indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan atau kecakapan kerja, Merupakan kemampuan menguasai seluk beluk pekerjaannya serta mampu menyelesaikan permasalahan pekerjaan dengan baik.
- 2) Kerajinan, merupakan ketekunan atau kerajinan seseorang karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- 3) Kepatuhan kerja, merupakan kepatuhan seorang karyawan terhadap prosedur atau peraturan dalam melakukan pekerjaan.
- 4) Kualitas pekerjaan, merupakan kesempurnaan hasil pekerjaan, kerapihan, kebenaran prosedur kerja, ketelitian dan kecepatan kerja.
- 5) Hubungan kerjasama, merupakan mutu hasil pekerjaan yang memerlukan kerjasama serta bagaimana minat dan kemampuannya.
- 6) Prakarsa atau inisiatif, merupakan kemampuan menggabungkan pikiran dan usaha dan berusaha memulai sesuatu tanpa diminta.

- 7) Kepemimpinan, merupakan kemampuan dalam merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan seluruh kegiatan dalam bidang tugasnya serta mampu atau sanggup membimbing, mendorong dan menjadi teladan bawahannya.
- 8) Tanggung jawab, berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan hasil baik, tepat waktu dan dapat bekerjasama dengan selaras serta jujur dalam melaksanakan tugas.

Menurut Mathis (2006; 378) Ada beberapa elemen untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :

- 1) Kualitas kerja karyawan. Meliputi segi ketelitian dan kerapihan kerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, ketepatan waktu dan kecakapan.
- 2) Kuantitas kerja karyawan, merupakan kemampuan secara kuantitatif dalam mencapai target atau basil kerja atas tugas-tugas, seperti kemampuan menyusun rencana, kemampuan melaksanakan perintah/instruksi.
- 3) Kehadiran karyawan, adalah aktifitas para karyawan di dalam kegiatan rutin kantor maupun acara-acara lain yang ada kaitannya dengan kedinasan.

- 4) Kerjasama karyawan kemampuan karyawan dalam melakukan kerjasama dengan setiap orang baik vertikal maupun horisontal.

Pemerintah Republik Indonesia dalam melaksanakan penilaian kinerja pegawai telah mengalami perkembangan. Dan perkembangan terakhir yaitu diterbitkannya Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011 yang dijelaskan melalui Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Nomor 1 Tahun 2013 menilai pegawai dari 2 faktor utama yaitu :

- 1) Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil. Penilaian SKP dinilai sebesar 60 persen dari total nilai kinerja PNS, dan penilaian SKP terdiri dari penilaian secara kuantitas, kualitas, waktu dan biaya (efisiensi), kreativitas, dan tugas tambahan.
- 2) Perilaku Kerja Pegawai (PKP) adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penilaian PKP dinilai sebesar 40 persen dari

total nilai kinerja PNS, dan penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan.

2. Karir

Karir adalah rangkaian perasaan individu dari sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman kerja dan aktifitas selama rentang waktu kehidupan orang (San Fransisco:Jossey Bass, 1986 dalam Gibson 2002). Definisi ini menjelaskan bahwa karir terdiri dari keduanya, sikap dan perilaku, rangkaian aktifitas kerja yang terus berkelanjutan. Walaupun konsep karir secara jelas berkaitan dengan kerja, kehidupan orang yang tidak bekerja dan peranannya juga bagian penting dari karir. Menurut Mathis & Jackson (2006 : 342) mengemukakan bahwa karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Selain itu, menurut Handoko (2000 : 121) karir adalah seluruh pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Suatu karir terdiri dari urutan pengalaman atau suatu rangkaian kerja yang dipegang selama kehidupan seseorang yang memberikan kesinambungan dan ketentraman sehingga menciptakan sikap dan perilaku. Dari beberapa definisi diatas

maka dapat dikatakan karir terdiri atas urutan pengalaman atau suatu rangkaian kerja yang dipegang selama kehidupan seseorang yang memberikan kesinambungan dan ketentraman sehingga menciptakan sikap dan perilaku tertentu.

Menurut Mas'ud, (1994) karir dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketentraman dan arti dalam hidup seseorang.

3. Keadilan Organisasional

Keadilan organisasional digunakan untuk mengategorikan dan menjelaskan pandangan dan perasaan pekerja tentang sikap mereka sendiri dan orang lain dalam organisasi, dan hal itu dihubungkan dengan pemahaman mereka dalam menyatukan persepsi secara subyektif yang dihasilkan dari keputusan yang diambil organisasi, prosedur dan proses yang digunakan pada keputusan-keputusan serta implementasinya (Gina Triana, 2014).

Karyawan akan mengevaluasi keadilan organisasional dalam tiga klasifikasi peristiwa yang berbeda, yakni hasil yang mereka terima dari organisasi (keadilan distributif), kebijakan formal atau proses dengan mana suatu pencapaian dialokasikan

(keadilan prosedural), dan perlakuan yang diambil oleh pengambil keputusan antar personal dalam organisasi (keadilan interaksional) (Cropanzano et al, 2000).

Keadilan merupakan norma universal dan menjadi hak asasi manusia, karena keberadaan setiap orang dalam situasi dan konteks apapun menghendaki diperlakukan secara adil oleh pihak lain, termasuk organisasi. Keadilan organisasi adalah hasil persepsi subyektif individu atas perlakuan yang diterimanya disbanding dengan orang lain disekitarnya. Dalam literature perilaku organisasi, konsep keadilan dibagi menjadi tiga, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Koopman, 2003).

a. Keadilan Distributif

Pengertian

Penelitian keadilan distributif dalam organisasi saat ini memfokuskan terutama pada persepsi seseorang terhadap adil tidaknya outcome (hasil) yang mereka terima, yaitu penilaian terhadap kondisi akhir yang mereka proses alokasi (Tjahjono, 2014). Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan.

Keadilan distribusi secara konseptual juga berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu.

Kesejahteraan individu yang dimaksud meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Keadilan distributif perusahaan dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, *reward* (gaji) yang sama antara dua orang pada perusahaan yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfaction*) tercapai. Selain *reward* yang sesuai dengan pengorbanan juga kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir mereka, kompensasi adil, lingkungan kerja yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik. Harapan-harapan tersebut kemudian berkembang menjadi tuntutan yang diajukan karyawan terhadap perusahaan sebagai sesuatu yang harus dipenuhi. Dengan semakin tinggi tuntutan terhadap organisasi, maka semakin penting peran komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan

perusahaan, atau memilih tempat kerja yang lebih menjanjikan. (Yohanes Budiarto & Rani Puspita, 2005)

Penelitian Tjahjono (2009) menyatakan bahwa dalam kajian keadilan distributif, beberapa prinsip-prinsip di dalam teori-teori keadilan distributif seringkali tidak selaras satu prinsip dengan prinsip lainnya. Sebagai contoh Ketentuan lain yang bisa dibandingkan adalah seseorang yang memiliki posisi atau pekerjaan yang sama. Prinsip proposi tidak sejalan dengan prinsip pemerataan. Prinsip proposi didorong oleh semangat kepentingan pribadi, sedangkan prinsip pemerataan di dorong oleh semangat kebersamaan. Secara lebih spesifik, permasalahannya adalah bahwa prinsip tersebut juga tidak selaras dengan situasi ataupun tujuan yang ingin dicapai organisasi. Oleh karena itu, untuk menerapkan prinsip-prinsip tersebut harus didasarkan pada pertimbangan yang hati-hati.

Menurut Cropanzano *et al* (2007) menyebutkan bahwa keadilan distributif terdiri dari 3 dimensi yaitu sebagai berikut:

- 1) Keadilan yaitu menghargai karyawan berdasarkan kontribusinya

- 2) Persamaan yaitu menyediakan kompensasi bagi setiap karyawan yang secara garis besar sama
 - 3) Kebutuhan yaitu menyediakan *benefit* (keuntungan) berdasarkan pada kebutuhan personal seseorang.
- b. Keadilan Prosedural

Pengertian

Menurut Greenberg dan Baron (2003) keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi. Orang-orang di dalam organisasi sangat memperhatikan dalam pembuatan keputusan secara adil dan mereka merasa bahwa organisasi dan karyawan akan sama-sama merasa diuntungkan jika organisasi melaksanakan prosedur secara adil. Menurut Kreitner dan Kinicki (2001, p49) keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan sedangkan Menurut Konovsky dalam Beugre (2007, 24) Persepsi keadilan prosedural didasarkan pada pandangan karyawan terhadap kewajaran proses penghargaan dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi sifatnya penting seperti keharusan membayar imbalan/insentif, evaluasi,

promosi dan tindakan *disipliner*. persepsi yang baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen organisasi, keinginan tetap tinggal dalam organisasi dan peningkatan kinerja. Persepsi keadilan prosedural dijelaskan oleh dua pendekatan meliputi kepentingan pribadi (self interest) dan nilai-nilai kelompok (group value). Dalam tinjauan kepentingan pribadi, prosedur menjadi alat untuk memaksimalkan kepentingan pribadi atau setidaknya terakomodasinya kepentingan pribadi (Thibaut & Walker, 1978).

Berdasarkan beberapa pandangan ahli di atas, maka dapat disimpulkan keadilan prosedural adalah persepsi dan pandangan karyawan terhadap keadilan semua proses, maupun prosedur keputusan dalam organisasi seperti keharusan membayar gaji, evaluasi, promosi dan tindakan *disipliner* (Rusdianah Khasanah, 2015)

Menurut Cropanzano et al (2007) menyebutkan bahwa keadilan prosedural terdiri dari 6 dimensi yaitu sebagai berikut:

- 1) Konsistensi yaitu semua karyawan diperlakukan sama
- 2) Bebas dari bias (misalnya, memastikan bahwa pihak ketiga tidak memiliki kepentingan pribadi dalam penyelesaian tertentu)
- 3) Memastikan bahwa informasi yang akurat dikumpulkan dan digunakan dalam pengambilan keputusan
- 4) Memiliki beberapa mekanisme untuk memperbaiki keputusan cacat atau tidak akurat
- 5) Sesuai dengan standar pribadi atau etika yang berlaku atau moralitas
- 6) Memastikan bahwa pendapat dari berbagai kelompok dipengaruhi oleh keputusan yang telah diperhitungkan.

4. Komitmen Afektif

a. Pengertian

Komitmen pada organisasi merupakan salah satu aspek perilaku penting yang dapat dipakai untuk mengevaluasi kekuatan seorang manajer dan karyawan terhadap organisasi tempat bekerja. Menurut Meyer & Allen (1990) komitmen organisasi adalah kemauan atau

keinginan yang kuat dari anggota organisasi untuk tetap berada, bekerja, dan memiliki rasa terhadap organisasi.

Komitmen organisasi menurut Gibson (1997) adalah identifikasi rasa, keterlibatan, loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Modway, Steer, & Porter (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai seberapa besar seorang karyawan dalam mengidentifikasi dirinya pada organisasi serta keterlibatannya didalam suatu organisasi. Jadi, dapat disimpulkan dari beberapa pengertian yang ada bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap memiliki, keterlibatan, tanggung jawab, loyalitas karyawan yang tinggi terhadap organisasi (perusahaan).

Komitmen nampak dalam bentuk sikap yang terpisah, tetapi tetap saling berhubungan erat, yaitu: identifikasi dengan misi organisasi, keterlibatan secara

psikologis dengan tujuan-tujuan organisasi, dan loyalitas serta keterikatan dengan organisasi. Ada dua pendekatan dalam merumuskan definisi komitmen dalam berorganisasi. *Pertama*, melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk, maksudnya arti dari komitmen menjelaskan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri). *Kedua*, melibatkan usaha untuk memisahkan diantara berbagai entitas dimana individu berkembang menjadi memiliki komitmen. Kedua pendekatan ini tidak *compatible* namun dapat menjelaskan definisi dari komitmen, bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi (Meyer & Allen, 1997).

b. Dimensi Komitmen Organisasi

Meyer & Allen (1990) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: affective, continuance, dan normative. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, daripada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan

organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut, adalah (Meyer & Allen, 1997):

1) *Affective commitment* (komitmen afektif)

Affective commitment berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu. Komitmen afektif adalah keinginan untuk tetap terikat dan loyal baik secara emosional maupun psikologis terhadap organisasi.

2) *Continuance commitment* (komitmen kontinuen)

Continuance commitment berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. Komitmen kontinuen adalah keinginan untuk

tetap menjadi bagian organisasi atas dasar pertimbangan untung rugi.

3) *Normative commitment* (komitmen normatif)

Normative commitment menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. Komitmen normatif adalah refleksi perasaan akan tanggungjawab seseorang untuk tetap menjadi bagian organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron (2003) komitmen afektif adalah kekuatan hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi. Seorang merasa tingkat komitmen afektifnya tinggi untuk tetap berada dalam organisasi karena ia menyokong atas berdirinya organisasi tersebut. Indikator dari komitmen afektif menurut Allen & Mayer (1990) adalah :

- 1) Loyalitas
- 2) Bangga terhadap organisasi tempat ia bekerja
- 3) Ikut andil dalam pengembangan organisasi

- 4) Menganggap organisasinya adalah yang terbaik
- 5) Terikat secara emosional pada organisasi tempat ia bekerja

5. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Menurut Gibson (2009) Motivasi merupakan konsep yang kita gunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau seorang individu untuk menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Reksomadiprodjo dan Handoko (2001) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Buhler (2004) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut : Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para pegawai dalam organisasi dimana pegawai tersebut berada.

Secara umum motivasi dapat diklasifikasikan menjadi 2 kategori motivasi :

1) *Content Theories* (Teori Isi).

Teori motivasi berkaitan dengan karyawan yang diturunkan dari *content theories of motivation*. *Content theories* meletakkan perilaku karyawan sebagai fungsi dari kemampuan karyawan untuk kebutuhan kepuasan mereka di tempat kerja. *Content Theories* menitikberatkan pada “apa” itu motivasi dan faktor “di dalam” individu yaitu meliputi energi, mengarahkan, mempertahankan, dan mengakhiri perilaku. *Content theory* fokus pada kebutuhan individu dalam menjelaskan *job satisfaction*, perilaku pekerja, dan sistem *reward*. Yang termasuk dalam *content theory* adalah Maslow's *Hierarchy Need*, Alderfer's *ERG Theory*, Herzberg's *Two-Factor* dan Mc.Clelland's *Learned Needs Theory*.

2) *Process Theories* (teori proses)

Menitikberatkan pada “bagaimana” dan “apa tujuan” individu dimotivasi kepada diri pegawai. Maksud dari teori proses adalah memperjelas dan

menganalisis bagaimana perilaku dari seorang pegawai terhadap kepuasan kerja. Mereka berusaha untuk menentukan kebutuhan spesifik yang dapat memotivasi individu diberikan energi, diarahkan, dipertahankan, dan diakhiri terutama faktor eksternal dari individu tersebut. Yang termasuk dalam *process theory* adalah Adam's *Equity Theory of Motivation*, Vroom's *Expectancy Theory*, dan *Goal Setting Theory*.

Pengertian motivasi erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara kebutuhan motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kepuasan, karena setiap perubahan senantiasa berkat adanya dorongan motivasi. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan arena perbuatan tersebut terarah.

b. Teori Motivasi Herzberg (Model *Motivator-Hygiene* Herzberg)

Menurut Herzberg dalam Tjahjono (2010) terdapat 2 hal yang mempengaruhi *job attitudes* dari pegawai: Pertama, adanya serangkaian kondisi ekstrinsik, seperti

upah dan kondisi ekstrem terhadap pekerjaan (*job context*). Keadaan tersebut akan menghasilkan ketidakpuasan (*dissatisfier*) di kalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Sebaliknya jika kondisi tersebut ada pada tingkat optimal, ternyata tidak menimbulkan kepuasan. Kemudian Herzberg memberi nama faktor ini sebagai *hygiene factors* karena faktor ini diperlukan untuk mempertahankan di tingkat yang paling rendah yaitu meniadakan ketidakpuasan, faktor di atas adalah *salary* (gaji/upah), *job security* (keamanan kerja), *working condition* (kondisi kerja), *status* (status), *company policy* (prosedur perusahaan), *administration* (administrasi/penyeliaan), dan *interpersonal relations* and *supervision-technical* (hubungan inter personal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan). Sedangkan yang kedua merupakan rangkaian kondisi intrisik terkait dengan *job content* (isi kerja) atau disebut dengan *motivator*, yang meliputi: *achievement* (pencapaian prestasi), *recognition* (pengakuan), *responsibility* (tanggung jawab), *advancement* (kemajuan), *the work it self* (pekerjaan itu sendiri) dan *the possibility to growth* (kemungkinan berkembang).

Menurut Herzberg, meskipun faktor-faktor pendorong motivasi baik keadaannya (menurut penilaian karyawan), tetapi jika faktor-faktor pemeliharaan tidak baik keadaannya, tidak akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan motivasi dengan cara perbaikan faktor-faktor pemeliharaan, baru kemudian faktor-faktor pendorong motivasi (Robbins, 2003).

c. Merancang Pekerjaan yang Mampu Memotivasi

Para manajer sangat menaruh minat pada cara memotivasi orang di tempat kerja dan perlu meninjau cara-cara apa saja untuk merancang pekerjaan yang memotivasi. Cara-cara yang dapat digunakan manajer untuk merancang pekerjaan tersebut adalah:

1) Pemekaran pekerjaan

Perancangan pekerjaan secara historis berkonsentrasi pada membuat pekerjaan itu menjadi kecil dan lebih terspesialisasi. Salah satu upaya paling awal untuk mengatasi kelemahan spesialisasi adalah pemekaran pekerjaan secara horisontal melalui peningkatan jangkauan pekerjaan (*job scopes*) jumlah

tugas yang berbeda-beda yang diperlukan oleh pekerjaan tertentu dan frekuensi pengulangan tugas-tugas itu.

2) Pengayaan pekerjaan

Pendekatan lain untuk merancang pekerjaan yang memotivasi adalah melalui perluasan vertikal pekerjaan dengan menambahkan tanggung jawab perencanaan dan pengevaluasian. Pengayaan pekerjaan meningkatkan kedalaman, yakni tingkat kendali para karyawan terhadap pekerjaan mereka. Dengan kata lain, karyawan diberdayakan supaya dapat mengemban sejumlah tugas yang lazimnya dilakukan oleh manajer mereka. Dengan demikian, tugas dalam pengayaan pekerjaan harus memungkinkan para karyawan melakukan kegiatan lengkap dengan kebebasan, kemandirian, dan tanggung jawab yang lebih besar. Tugas-tugas itu juga harus memberi umpan balik agar individu dapat menilai dan membetulkan kinerja mereka sendiri.

3) Model karakteristik pekerjaan

Meskipun banyak organisasi telah melaksanakan program pengayaan pekerjaan dan pemekaran pekerjaan serta hasil-hasilnya belum bisa disimpulkan, tidak ada satu pun pendekatan perancangan pekerjaan ini menyajikan kerangka kerja konseptual untuk menganalisis pekerjaan atau membimbing para manajer merancang pekerjaan yang memotivasi. Namun, model karakteristik pekerjaan (*job characteristic models/JCM*) memberikan kerangka semacam itu. JCM mengidentifikasi lima karakteristik utama pekerjaan, kaitan-kaitannya, dan dampaknya pada produktivitas, motivasi, dan kepuasan karyawan. Berdasarkan JCM, setiap pekerjaan dapat didefinisikan menurut lima dimensi inti yaitu sebagai berikut:

- a) Keragaman keterampilan, tingkat sejauh mana keragaman kegiatan yang diperlukan oleh pekerjaan tertentu agar karyawan dapat menggunakan berbagai bakat dan keterampilannya yang berbeda-beda.

- b) Identitas tugas, tingkat sejauh mana pekerjaan menuntut penyelesaian keseluruhan dan potongan kerja yang dapat diidentifikasi.
- c) Signifikansi tugas, tingkat sejauh mana pekerjaan berdampak besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain.
- d) Otonomi, tingkat sejauh mana pekerjaan memberi kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan yang besar kepada seseorang dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan menentukan prosedur yang digunakan untuk melaksanakannya.
- e) Umpan balik, tingkat sejauh mana pelaksanaan kegiatan-kegiatan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tertentu menyebabkan orang tersebut mendapatkan informasi yang langsung dan jelas mengenai efektivitas kinerjanya.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini dirangkum dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
Hwei dan Santosa (2012)	Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi	Terikat: Komitmen organisasi Bebas: Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural	Variabel keadilan prosedural memiliki hubungan dengan komitmen organisasi ($\beta=0,463$; $\rho=0,000$) dan keadilan distributif memiliki hubungan dengan komitmen organisasional ($\beta=0.316$; $p=0.008$).
Hidayah dan Haryani (2013)	Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan BMT Hudatama Semarang	Terikat: Kinerja karyawan Bebas: Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural	- Keadilan distributif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BMT Hudatama Semarang ($p=0,034$). - Keadilan prosedural secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BMT Hudatama Semarang ($p=0,026$).

Lanjutan Tabel 2.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
Tjahjono (2014)	The Fairness of Organization's Performance Appraisal Social Capital and The Impact Toward Affective Commitment	Terikat: Komitmen afektif Bebas: Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Moderasi: Modal sosial	- Modal sosial memoderasi pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen afektif. - Modal sosial memoderasi pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen afektif.
Kristanto (2015)	Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan	Endogen: Kinerja karyawan Eksogen: Keadilan organisasional dan komitmen organisasional	- Keadilan organisasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional ($p=0,000$) - Keadilan organisasional dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening berpengaruh terhadap kinerja karyawan ($p=0,000$) untuk variabel keadilan organisasional dan ($p=0,035$) untuk variabel komitmen

C. Hipotesis

1. Pengaruh Keadilan Distributif Karir terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan teori *equity*, teori tentang keadilan distributif berhubungan dengan persepsi karyawan tentang kewajaran dan keseimbangan antara masukan (misalnya, usaha yang dilakukan dan skill) yang mereka berikan dengan hasil (misalnya, gaji) yang mereka terima. Keadilan distributif adalah keadilan yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil, yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji yang sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran mereka secara relatif dengan perbandingan referen/lainnya (Adams, 1965; Cohen, 1987 dalam Gilliland, 1994). Ketika karyawan mempersepsikan bahwa rasio masukan yang mereka berikan terhadap hasil yang mereka terima seimbang, maka mereka akan merasakan adanya kewajaran (*equity*) sehingga akan membangun hubungan emosional dengan terhadap organisasinya.

Hwei dan Santosa (2012) menyimpulkan bahwa variabel keadilan distributif memiliki hubungan dengan komitmen organisasi. Berdasarkan uraian diatas dengan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : keadilan distributif karir berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif pada Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul.

2. Pengaruh Keadilan Prosedural Karir terhadap Komitmen Afektif

Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Alotaibi, 2001). Perusahaan dapat menggunakan prosedur yang ada sebaik mungkin sehingga karyawan senang dalam menjalankan pekerjaan. Prosedur yang baik dalam perusahaan membuat karyawan semakin mudah untuk terlibat dengan kegiatan organisasi.

Hwei dan Santosa (2012) menyimpulkan bahwa variabel keadilan prosedural memiliki hubungan dengan komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan Berdasarkan uraian diatas dengan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : keadilan prosedural karir berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif pada Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul.

3. Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Afektif

Motivasi adalah sesuatu yang menjadi pendorong seseorang untuk melakukan hal-hal tertentu. Kualitas motivasi seseorang di tempat kerjanya menjadi penentu seberapa terikatnya dia dengan organisasi tempatnya bekerja.

Menurut Meyer & Allen (1990) komitmen organisasi adalah kemauan atau keinginan yang kuat dari anggota organisasi untuk tetap berada, bekerja, dan memiliki rasa terhadap organisasi.

Penelitian dari Lieke E.M.W (2011) menyimpulkan komitmen organisasional dipengaruhi oleh motivasi. Titik Sumarti (2007) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, dan motivasi mempengaruhi komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H₃ : motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif pada Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul.

4. Pagaruh Keadilan Distributif Karir terhadap Kinerja Pegawai

Keadilan distributif pada dasarnya dapat tercapai apabila hasil/penerimaan dan masukan antara dua orang/dua karyawan adalah sebanding. Apabila dari perbandingan proporsi yang diterima sebanding atau lebih besar, maka ada kemungkinan dikatakan bahwa hal itu adil, dan ini berdampak pada hasil kerja mereka. Namun apabila dari perbandingan proporsi yang diterimanya lebih kecil dibanding yang lain, maka ada kemungkinan bahwa hal itu dikatakan tidak adil sehingga hal inipun akan berdampak pada hasil kerja mereka (Supardi, 2008).

Penelitian yang dilakukan Hidayah dan Haryani (2013) menyimpulkan bahwa keadilan distributif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H₄ : keadilan distributif karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul.

5. Pengaruh Keadilan Prosedural Karir terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Cropanzano et al. dalam Beugre (1998) sebuah organisasi yang adil salah satunya adalah dicirikan dengan prosedur yang menjamin hal itu sebagai pernyataan, proses, peringatan, dan sebagainya. Keadilan prosedural melibatkan karakteristik formal sebuah sistem, dan salah satu indikator yang jelas dari keadilan prosedural adalah adanya beberapa mekanisme yang mengatur secara jelas bagi karyawan untuk mengatakan tentang sesuatu yang terjadi dalam pekerjaannya. Apabila pekerjaan karyawan diatur dengan mekanisme yang jelas, maka kemungkinan besar hal ini akan berdampak pada hasil kerja yang telah dilakukan.

Hasil penelitian Hidayah dan Haryani (2013) menyimpulkan bahwa keadilan prosedural secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas dengan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H_5 : keadilan prosedural karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul.

6. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi adalah kekuatan mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku (Gibson, 2009). Wiryawan (2009) berpendapat bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Dan secara proses motivasi bisa dibedakan menjadi dua yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Motivasi ekstrinsik berfungsi dengan adanya faktor dorongan dari luar individu, dan Herzberg mengartikan bahwa faktor ekstrinsik ini memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan.

Motivasi intrinsik merupakan daya dorong yang timbul dari dalam diri seorang karyawan untuk bekerja secara baik (Herzberg dalam Gibson, 2009). Selanjutnya Herzberg mengartikan bahwa motivasi intrinsik-lah yang memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan. Sehingga akan berdampak pada positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Chanita Jiratchot (2014) menyimpulkan bahwa motivasi intrinsik yang tinggi memiliki kinerja yang tinggi pula. Juliani (2007) juga mengadakan penelitian tentang pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja, dan

menyimpulkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian diatas dengan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₆ : motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul.

7. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai

Karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya keterlambatan 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 penelitian yang dilakukan oleh Suswati dan Budianto mengatakan bahwa secara parsial komitmen afektif mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian

hasil riset Frederick Reichheld (1993), dalam *the Loyalty Effect*, menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara komitmen karyawan dengan tingkat kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas dengan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₇ : komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul.

8. Pengaruh Keadilan Distributif Karir terhadap Kinerja Melalui Komitmen

Para karyawan mempertimbangkan keputusan keadilan distributif ketika menerima penghargaan finansial (misalnya gaji atau bonus yang diterima dari rencana pembagian keuntungan) dalam pertukaran pekerjaan yang mereka lakukan, yang pada gilirannya mempengaruhi sikap mereka terhadap organisasi (Ambrose & Arnaud, 2005; Feather, 1999; dalam Chi & Han, 2008). Adanya situasi kerja yang baik, yang tercipta karena adanya keadilan organisasional, maka dapat melakukan pekerjaan yang harus dikerjakan dengan lebih baik dan lebih maksimal, karena bekerja dengan senang hati. Akibatnya,

proses produksi, baik kualitas dan kuantitas, maupun proses pelatihan karyawan dapat berjalan dengan baik.

Penelitian Kristanto (2015) menyimpulkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening . Berdasarkan uraian diatas dengan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₈ : keadilan distributif karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul melalui komitmen.

9. Pengaruh Keadilan Prosedural Karir terhadap Kinerja Melalui Komitmen Afektif

Keadilan prosedural berkaitan dengan tingkat konflik dan ketidakharmonisan dalam organisasi. Secara subyektif, prosedur dikatakan adil bila dapat mengakomodasikan kepentingan individu dalam organisasi. Konflik terjadi ketika setiap individu menginginkan kepentingannya dipenuhi dan kepentingan-kepentingan itu berbeda satu dengan yang lainnya. Terjadinya konflik tersebut, pihak-pihak memiliki kesempatan tawar menawar meskipun porsinya tidak besar. Keadilan prosedural karir dikatakan adil bila ada konsistensi,

minimalisasi bias, informasi yang akurat, dapat diperbaiki, representative, etis (Colquitt dkk,2001).

Penelitian Kristanto (2015) menyimpulkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Berdasarkan uraian diatas dengan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₉ : keadilan prosedural karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul melalui komitmen afektif.

10. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Melalui Komitmen Afektif

Motivasi intrinsik merupakan daya dorong yang timbul dari dalam diri seorang karyawan untuk bekerja secara baik (Herzberg dalam Gibson, 2009). Selanjutnya Herzberg mengartikan bahwa motivasi intrinsik-lah yang memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan. Sehingga akan berdampak pada positif terhadap kinerja karyawan.

Pemberian motivasi oleh pimpinan diharapkan dapat menciptakan kegairahan kerja karyawannya sehingga mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan menjadikan karyawan terikat dengan organisasi tempatnya bekerja. Jika karyawan

memiliki keterikatan dengan organisasi maka ia akan semakin giat dalam bekerja dan hasil kerjanya akan semakin meningkat.

Berdasarkan uraian diatas dengan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

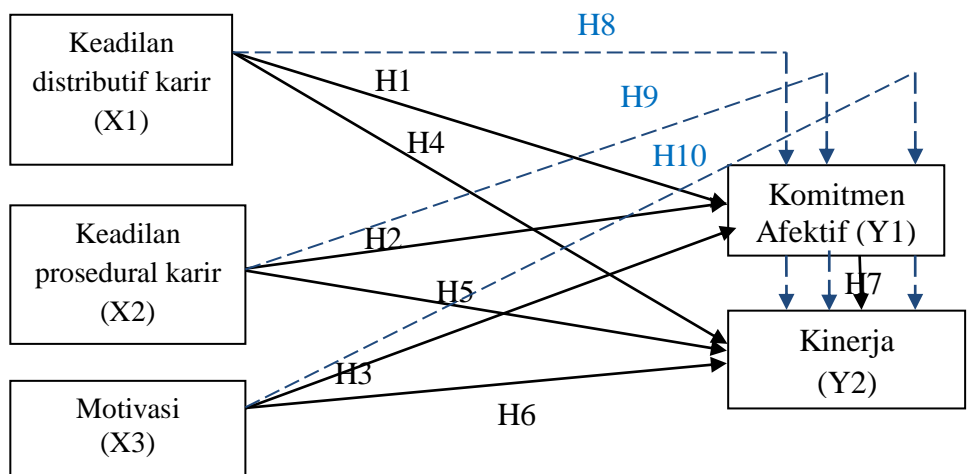
H_{10} : motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul melalui

komitmen afektif.

D. Model Penelitian

Kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini ditunjukkan oleh model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model Penelitian