

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen telah banyak disebut sebagai “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”. Definisi ini menurut Handoko (2003:3) mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Manajemen dapat mempunyai pengertian lebih luas daripada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada suatu kenyataan bahwa dalam mengelola sumber daya manusia bukan material atau finansial, akan tetapi mengelola sumber daya manusia. Di lain pihak, manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perancangan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan penilaian pengembangan karir), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi dan pengelolaan konflik) dan pengawasan.

Flippo (2000) mengemukakan manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Handoko (2003) menyatakan bahwa konsep-konsep dasar manajemen (sumber daya manusia) yang telah dikemukakan di atas, berbagai pandangan yang penting dalam penelaahan manajemen organisasi dan sumber daya manusia dilakukan dalam perspektif yang benar. Pandangan-pandangan tersebut mencakup diantaranya:

1. Pendekatan sumber daya manusia

Manajemen adalah pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia. Martabat dan kepentingan hidup manusia hendaknya tidak diabaikan agar kehidupan mereka layak dan sejahtera.

2. Pendekatan manajerial

Manajemen merupakan tanggungjawab setiap manajer. Departemen sumber daya manusia hanya menyediakan dan memberikan jasa atau pelayanan bagi departemen-departemen lain. Analisis akhir terjadi pengembangan karir dan kehidupan kerja setiap pegawai tergantung pada atasan langsungnya.

3. Pendekatan sistem

Manajemen adalah suatu subsistem dari sistem yang lebih besar yaitu organisasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus dievaluasi dengan kriteria besarnya kontribusi yang dibuat untuk organisasi.

4. Pendekatan proaktif

Manajemen dapat meningkatkan kontribusinya kepada para pegawai, manajer dan organisasi melalui antisipasinya terhadap masalah-masalah yang akan timbul.

Setiap organisasi akan mengelola berbagai tipe sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sumber daya yang dikelola oleh organisasi meliputi: sumber daya manusia, sumber daya finansial, sumber daya fisik (material) serta kemampuan teknologi dan sistem. Secara fokus, tipe pengelolaan sumber daya manusia mencakup pemberian motivasi, diklat, lingkungan kerja dan disiplin.

Asset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah sumber daya manusia dari organisasi tersebut berupa pemberian motivasi sesuai tingkat kebutuhan, diklat untuk pengembangan wawasan dan pengetahuan, lingkungan kerja untuk ketenangan dan ketahanan kerja dan disiplin untuk pemanfaatan aktivitas kerja yang efisien dan efektif.

Istilah sumber daya manusia (*human resource*) menurut Simamora (2000) merujuk kepada orang-orang di dalam organisasi. Arti penting sumber daya manusia adalah bermuara pada kenyataan bahwa manusia merupakan elemen yang selalu ada di dalam setiap organisasi yang membuat tujuan-tujuan, inovasi, mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sumber daya manusia membuat sumber daya organisasi lainnya berjalan.

Hasibuan (2001) menjelaskan bahwa sumberdaya manusia atau manpower disingkat SDM adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki setiap individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhannya. Kecerdasan yang di bawah lahir, kecakapan yang

diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan), daya emosional yang dimiliki oleh setiap manusia. Dengan kata lain sumberdaya manusia yang berkualitas seperti ini sangat diperlukan dalam pembangunan dan pemerintahan.

Sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan disebut sebagai pegawai. Sesuai dengan UU No. 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pegawai negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Selanjutnya dijelaskan bahwa Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan, seyogyanya dituntut untuk bekerja menurut tugas pokok dan fungsinya.

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) dalam organisasi pemerintahan adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan pegawai anggota organisasi yang sesuai dengan peningkatan kinerja pegawai. Manajemen sumberdaya manusia juga menyangkut disain, dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi dan hubungan perburuhan yang baik.

Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan terintegrasi tentang hubungan kepegawaian yang mempengaruhi efektifitas pegawai-pegawai dan organisasi. Jadi manajemen sumberdaya manusia merupakan aktivitas yang dilaksanakan agar sumberdaya manusia dalam organisasi dapat digunakan secara efektif supaya mencapai berbagai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka manajemen sumberdaya manusia menjadi penting di dalam menjelaskan analisis kinerja pegawai Dinas Pendapatan Kota Makassar. Ini merupakan kajian pendekatan penelahan manajemen organisasi dan sumberdaya manusia yang dapat dilihat sebagai suatu kajian disiplin ilmu dan seni tentang aktivitas pegawai dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia menyangkut desain dan implementasi perencanaan, pengembangan pegawai, pengelolaan karier dan evaluasi kinerja, sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal bagi pengembangan organisasi.

### **2.1.2 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Komitmen berorganisasi ditandai oleh suatu keinginan untuk memelihara anggotanya, terlibat dalam bekerja dan menyesuaikan nilai-nilai pribadi dengan tujuan-tujuan serta kebijaksanaan organisasi.

Robinson 1996 dalam arifudin et al. (2002) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan atau derajat sejauh mana seorang

Pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuannya serta memelihara keanggotaan dalam informasi tersebut. Komitmen organisasi mengacu pada kekuatan identifikasi individu terhadap organisasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi tertentu Mowday et al. (1982) dalam Hariyanti (an Nasir, 2002). Menurut Luthans (1995) komitmen organisasi diartikan sebagai suatu keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dari suatu organisasi tertentu, kemauan untuk berusaha secara maksimal demi kepentingan organisasi, serta keyakinan untuk menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Sedangkan menurut Mowday, et al (1979); dan Hariyanti dan Natsir, 2002) komitmen organisasi didefinisikan sebagai keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai organisasi.

Menurut Meyer et al (seperti dikutip Greenber dan Robin, 2000; dalam Astuty, 2002) komitmen organisasi dibedakan menjadi dua yaitu, *continuance commitment* dan *affective commitment*, *continuance commitment* merujuk ada kekuatan kecenderungan seseorang untuk tetap bekerja di suatu organisasi karena tidak ada alternative pekerjaan lain. *Affective continuance* mencerminkan kekuatan kecenderungan seseorang untuk tetap bekerja di suatu organisasi dikarenakan dia setuju dengan organisasi dan senang bekerja di organisasi tersebut. Allen dan Meyer 1990; dalam Astuty, (2002) menambah tipe lain yaitu *normative commitment* yang merujuk pada keyakinan seseorang untuk tetap bertahan di organisasi dikarenakan tekanan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.

Determinan dari komitmen organisasi adalah karakteristik pekerjaan, penghargaan yang diterima, alternative kesempatan kerja, perlakuan terhadap pendatang baru, dan karakteristik personal Greenberg dan Robin, 2000; dalam astuty, (2002), seorang akan memiliki komitmen yang tinggi jika pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya butuh penguasaan keterampilan yang banyak memberikan otonomi yang luas dalam pengambilan keputusan dan memberikan penghargaan yang layak. Semakin tua usia dan panjang masa kerja seseorang maka semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap yang akan mendorong seseorang untuk berperilaku positif, disiplin dalam pekerjaan, mentaati kebijakan dan peraturan organisasi, menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, serta meningkatkan prestasi kerja.

Adapun Luthan (1995) menyatakan bahwa hasil dari komitmen organisasi adalah kinerja, absensi dan turnover. Meskipun pendapat Luthan yang mengacu pada penelitian-penelitian yang lalu seringkali tidak didukung oleh hasil penelitian empiris sesudahnya, namun tetap dapat diambil suatu pemahaman mengenai hubungan komitmen organisasional dengan kinerja, absensi, dan turnover sebagai outcomenya.

Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja, absensi dan turnover dapat terjadi dikarenakan individu dengan komitmen organisasional yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap organisasi, memberikan apa yang positif terhadap organisasi, memberikan apa yang terbaik yang dimiliki, mau berkorban dan memiliki loyalitas yang tinggi

1. Aspek pekerjaan, yaitu besarnya tanggungjawab dan otoritas suatu pekerjaan, sifat pekerjaan menantang dan tidak repetitif, kesempatan promosi dan ada tidaknya ambiguitas dalam pelaksanaan tugas.
2. Adanya peluang di luar organisasi, semakin besar peluang untuk memperoleh pekerjaan di luar organisasi akan mengurangi komitmen organisasi seseorang.
3. Karakteristik personel, seperti: usia, masa jabatan, dan senioritas dan jenis kelamin.
4. Lingkungan kerja (*work setting*), seperti: supervisor, kinerja yang adil, tingkat kepedulian organisasi atas kesehatan dan kesejahteraan pegawai.

Komitmen organisasional secara konseptual dapat diukur dan ditelusuri dari:

- a. Tingkat turnover, merupakan tingkat perputaran tenaga kerja (*employee turnover*) dalam organisasi pada periode tertentu.
- b. Tingkat absensi (*absenteeism*), yang ditunjukkan oleh pegawai dalam organisasi pada periode tertentu.
- c. Aktivitas untuk mencari pekerjaan di luar organisasi, seseorang yang memiliki komitmen cenderung pasif dalam mencari kesempatan kerja di luar organisasi dimana dia bekerja.
- d. Perasaan dan sikap yang ditunjukkan untuk tetap bersedia menjadi bagian organisasi.

Menurut Steer (2001), terdapat empat sumber pokok yang menyebabkan keterikatan atau pengunduran diri para pegawai, yaitu :



- a. Faktor-faktor organisasi secara keseluruhan, seperti: praktek pembayaran dan promosi, ukuran besarnya organisasi. Faktor ini lebih mengarah pada kepuasan kerja pegawai.
- b. Faktor-faktor lingkungan kerja yang langsung, misalnya: gaya kepemimpinan, pola interaksi antara anggota kelompok. Faktor ini menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan merupakan salah satu faktor penyebab besar kecilnya komitmen kerja pegawai.
- c. Faktor kandungan tugas, seperti: berulang tidaknya tugas, kejelasan peranan dan otonomi. Faktor ini juga lebih mengarah pada kepuasan kerja Pegawai, karena Pegawai akan merasa puas terhadap pekerjaannya jika terdapat kejelasan peranan dan otonomi.
- d. Faktor-faktor pribadi, seperti: umur, masa jabatan, kepribadian dan minat terhadap profesi. Faktor ini merupakan faktor internal pegawai, sehingga lebih mengarah pada motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek komitmen organisasi meliputi kemauan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi yang ditandai dengan kesetiaan pada organisasi, kemampuan yang kuat untuk berusaha semaksimal mungkin demi kemajuan dengan ikut mendukung kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan sasaran organisasi serta adanya penerimaan nilai, tujuan dan sasaran organisasi. Aspek-aspek yang akan dijadikan alat ukur adalah perasaan manunggal dengan organisasi, perasaan terlibat pada organisasi, dan perasaan setia pada organisasi.

### 2.1.3 Motivasi Kerja

Menurut arti katanya motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan kerja. Motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Sedangkan motif adalah tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak.

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Reksohadiprojo dan Handoko, 1996). Menurut Wahjosumidjo (1984) bahwa motivasi ialah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Siagian (1995 dan Slamet, 2000) mengatakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Terry 1986, dalam Slamet, (2000) mengatakan bahwa motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Di samping faktor ekstern seperti

lingkungan kerja, pemimpin dan kepemimpinannya dan sebagainya, juga sangat ditentukan faktor-faktor intern yang melekat pada setiap orang atau bawahan seperti pembawaan, tingkat pendidikan, pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan masa depan.

Menurut Indriyo dan Sudita (1997) motivasi merupakan faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Sedang menurut Luthans (1998), "*motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activities a behavior or a drive that is aimed at a goal or incentives.*"

Menurut Nawawi 1998; dan Slamet, (2000) motivasi (Motivation) kata dasarnya dalam motif (motive), yang berarti dorongan sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti sesuatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Menurut Martoyo (2007), motivasi kerja sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Motif sering kali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Yulk dalam Thoah (2006) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai "*the process by which behavior is energized and directed*". Ahli yang lain memberikan kesamaan antara motif dengan *needs* (dorongan dan kebutuhan). Jadi, motif adalah yang melatarbelakangi individu berbuat untuk mencapai tujuan tertentu.

Rivai (2008), motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Selanjutnya Richard L. Daft (2006) mengemukakan motivasi kerja adalah kekuatan-kekuatan internal atau eksternal seseorang yang membangkitkan antusiasme dan perlawanan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu.

Maslow (1994) mengembangkan teori motivasi yang dikenal dengan hirarki kebutuhan meliputi: (1) kebutuhan fisiologis, keselamatan dan keamanan (*safety and security*), (2) kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni aman dari ancaman lingkungan atau kejadian, rasa memiliki (*belongingness*), (3) kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta, (4) kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan orang lain, dan (5) kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa motivasi adalah dorongan atau tenaga yang merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat atau suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertindak dengan tujuan tertentu, sehingga motivasi kerja diartikan sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja.

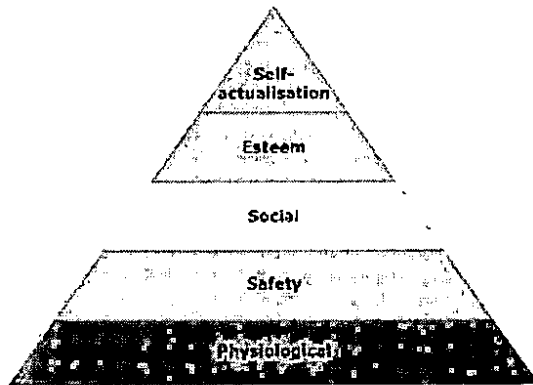
Secara garis besar motivasi yang ada dalam individu beradal dari dua faktor, yaitu faktor intern (*personal factors*) dan faktor ekstern (*situational or*

environmental factors). Faktor intern muncul karena adanya kebutuhan dan mengarahkan perilakunya. Faktor ekstern merupakan faktor yang mempengaruhi pikiran seseorang yang akan mengarahkan perilakunya yang berasal dari luari diri seseorang (Luthans, 1998)

Ada beberapa teori motivasi antara lain content theory, process theory, dan contemporary theory. Beberapa penelitian yang telah dilakukan menggunakan teori yang merupakan salah satu dari process theory, antara lain House et al. (1971), Ronen dan Livingstone (1975), Berger et al. (1978), Otley (1978), Brownell (1983), Harrel dan Stahl (1984), Ferris (1978), Dillard (1981), Jiambalvo (1979), Rockness (1991), dan Brownell dan Mcinnes (1986) dalam McInnes dan Ramakrishnan (1991) dan Sujatno (1991). Beberapa teori motivasi yang termasuk dalam content theory (Luthans, 1998), antara lain :

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

Menurut Abraham Maslow manusia mempunyai lima kebutuhan yang membentuk tingkatan-tingkatan atau disebut juga hirarki dari yang paling penting hingga yang tidak penting dan dari yang mudah hingga yang sulit untuk dicapai atau didapat. Motivasi manusia sangat dipengaruhi oleh kebutuhan mendasar yang perlu dipenuhi. Berikut gambar piramida teori kebutuhan Maslow Richard I Arends (2008).



Gambar 2.1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

- a. Kebutuhan fisiologis (psychological needs), antara lain: makan, minum dan tempat tinggal.
  - b. Kebutuhan Keamanan (safety needs), antara lain: rasa aman dari ancaman dan aman dari kejadian lingkungan
  - c. Kebutuhan kasih sayang (love needs), antara lain: kebutuhan berteman, perasahabatan dan cinta kasih
  - d. Kebutuhan penghargaan (esteem needs), antara lain: status, penghargaan dari orang lain dan pengakuan
  - e. Kebutuhan aktualisasi diri (needs of self actualization), antara lain: prestasi pekerjaan dan tantangan tugas
2. Teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg's Two Faktor Theory of Motivation)

Frederick 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. Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan karyawan. Bila faktor-faktor ini tidak memadai maka orang-orang tidak akan terpuaskan (Robbins, 2001:170). Menurut hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan (Hasibuan, 1990 : 176) yaitu :

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.
- c. Karyawan akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

a. Maintenance Factors

Adalah 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.

b. Motivation Factors

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

3. Teori ERG Alderfer (Alderfer's ERG Theory)

Dalam teori ini, seperti dijelaskan oleh Richard I Arends (2008) kebutuhan manusia dibedakan menjadi tiga tingkatan, yaitu:

- a. Kebutuhan eksistensi (existence needs), antara lain: gaji, kondisi kerja, jaminan social dan tunjangan hari tua
- b. Kebutuhan hubungan (relatedness needs), antara lain: hubungan pribadi ditempat kerja.
- c. Kebutuhan pertumbuhan (growth needs), antara lain: pengembangan potensi diri.

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

Maslow dalam Gibson (2003) mengembangkan teori motivasi yang dikenal dengan hirarki kebutuhan meliputi kebutuhan fisiologis,



keselamatan dan keamanan (*safety and security*); kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni aman dari ancaman lingkungan atau kejadian, rasa memiliki, sosial dan cinta, kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta, harga diri, kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan orang lain, perwujudan diri, kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi. Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarah kepada perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri).

Murphy and Clelland (1995), menjelaskan adanya faktor motivasi yaitu faktor yang berhubungan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan dan berhubungan dengan isi pekerjaan tersebut. Jadi dalam kelompok motivators termasuk sifat hakekat dari pekerjaan itu sendiri adalah pengakuan terhadap kemampuan dan prestasi kerja baik oleh teman sekerja maupun oleh pimpinan perusahaan, kesempatan untuk maju, dan tanggungjawab yang dipikul oleh pekerja yang bersangkutan. Motivators merupakan faktor intrinsik atau yang berasal dari dalam pekerjaan itu sendiri. Faktor yang kedua adalah *hygienis* yaitu faktor-faktor yang berhubungan dengan perasaan negative terhadap pekerjaan dan berhubungan dengan lingkungan pekerjaan. Faktor-faktor *hygienis* meliputi kebijakan organisasi, administrasi, supervise teknis, gaji, kondisi kerja, hubungan antar pribadi dalam organisasi.

Martoyo (2007) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang berperan sebagai motivator pegawai, yakni: mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja dengan baik, yang terdiri dari :

- a. *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)
- b. *Recognition* (pengakuan)
- c. *The work itself* (pekerjaan itu sendiri)
- d. *Responsibilities* (tanggungjawab)
- e. *Advancement* (pengembangan)

Rangkaian faktor-faktor tersebut menggambarkan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya yakni: kandungan kerjanya, prestasi pada tugasnya, penghargaan atas prestasi yang dicapainya dan peningkatan dalam tugasnya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka motivasi dapat dirumuskan sebagai suatu dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan pribadi dan organisasi dalam rangka memenuhi keinginan atau kebutuhannya, baik yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang melekat pada setiap orang atau bawahan seperti pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan masa depan, sedangkan faktor eksternal yaitu lingkungan kerja pemimpin dan kepemimpinannya.

#### **2.1.4 Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang

dicapai sesungguhnya). Definisi kinerja yang dikemukakan oleh Wibowo (2007:7) adalah kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Jadi, kinerja adalah melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Menurut Prawirosentono (2000), kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan (Vroom, 1964; dalam Irfansyah, 2003). Pada organisasi yang menggunakan desentralisasi ke unit-unit yang dibentuknya, pencapaian kinerja unit diharapkan dapat mempengaruhi kinerja secara keseluruhan.

Dalam pengukuran kinerja yang perlu diperhatikan adalah efisiensi, efektifitas, dan ekonomis. Efisiensi adalah rasio output terhadap input. Efektifitas merupakan hubungan antara output yang dihasilkan dengan tujuan yang ditetapkan. Semakin besar kontribusi output yang dihasilkan oleh sub unit pada tujuan intum maka sub unit tersebut dikatakan efektif.

Menurut tim Saudi pengembangan sistem AKIP yang dibentuk Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi, dihubungkan dengan visi

yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negative suatu kebijakan operasional yang diambil (LAN dan BPKP, 2000).

Kinerja Pegawai menurut Simamora (1995; dalam Slamet, 2000) adalah “tingkat hasil kerja Pegawai dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan. Dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja Pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas, berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan”.

Menurut Ilyas 1999; dalam Slamet, (2000) dikatakan bahwa kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel.

Gomes (2003) mengemukakan definisi kinerja Pegawai sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Selanjutnya definisi kinerja menurut Mangkunegara (2006) bahwa kinerja Pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang Pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi secara legal dan sesuai dengan moral maupun etika.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Pegawai menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan Pegawai dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja (Dessler, 1992; dalam Slamet, 2000). Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi actual Pegawai dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya.

Dalam penilaian kinerja staf tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya (Soeprihanto, 1996; dalam Slamet, 2000).

Menurut Maier (1965) yang dikutip AS'ad 1998; dalam Slamet, (2000) bahwa perbedaan performance kerja antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu orang yang sama dapat menghasilkan performance

kerja yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Kesemunya ini menerangkan bahwa performance kerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal yaitu faktor-faktor individu dan faktor situasi.

Gibson et al. (2000) menyatakan bahwa job performance merupakan hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi, dan criteria keefektivan lainnya. Menurut As'ad 1987; dalam Suranta, (2003) kinerja/prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai individu menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Hasil tersebut merupakan salah satu wujud perilaku individu di dalam organisasi yang dicapai melalui kemampuan dan perbuatannya dalam situasi tertentu. Untuk mengetahui tingkat kinerja, perlu diketahui faktor-faktor yang dapat diukur dari seseorang dalam menjalankan tugas/pekerjaannya. Menurut Flipppo (1984; dalam Suranta, 2003) standar ukuran kinerja antara lain: (1) Kualitas hasil pekerjaan, meliputi; ketepatan waktu, ketelitian kerja dan kerapian kerja. (2) kuantitas hasil pekerjaan, meliputi; jumlah pekerjaan regular dan jumlah pekerjaan tambahan yang diselesaikan (3) ketangguhan terhadap pekerjaan meliputi; mengikuti petunjuk; yang ada, melakukan kebiasaan (safety) yang baik, inisiatif, ketepatan waktu dan kehadiran (4) sikap, meliputi; tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan, tingkat kerja sama dengan teman kerja.

Berdasarkan pendapat di atas, penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian hasil kerja Pegawai yang dilakukan pimpinan organisasi secara sistematis berdasarkan tugas yang diberikan kepadanya menurut reputasi

standar kinerja yang dicapainya. Penilaian kinerja berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja Pegawai tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi Pegawai agar bisa memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan instrument kinerja yang dikembangkan oleh Flippo (1984). Instrument ini juga digunakan oleh Suranta (2003)

### **2.1.5 Pengaruh Motivasi, Komitmen organisasi, dan Kinerja**

#### **1. Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja**

Komitmen organisasi dapat digunakan untuk memprediksi aktivitas profesional dan perilaku kerja Meyer et al, 1993; dalam Astuty, (2002). Komitmen organisasi akan mendorong seseorang untuk berperilaku positif, disiplin dalam bekerja, mentaati kebijakan dan peraturan organisasi, menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, serta meningkatkan prestasi kerja komitmen efektif terjadi bila Pegawai ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional. Hal ini dikuatkan oleh Cohen 1991; dalam Wright dan Bonett, ( 2002) juga mengatakan bahwa ada hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja. Penelitian dari Mowday, Porter, dan Dubin (1974), Steers (1977) menyatakan tenaga kerja dengan komitmen efektif memiliki kinerja yang lebih baik (seperti dikutip oleh Meyer, et al. 1989).

Berdasarkan landasan teori yang didukung oleh hasil penelitian – penelitian dari para peneliti seperti tersebut diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai

## 2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja.

Menurut Vroom dalam sigit (2002) bahwa performance atau kinerja adalah fungsi dari pada motivation atau motivasi dan ability atau kemampuan dirumuskan sebagai

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

P = Performance atau kinerja

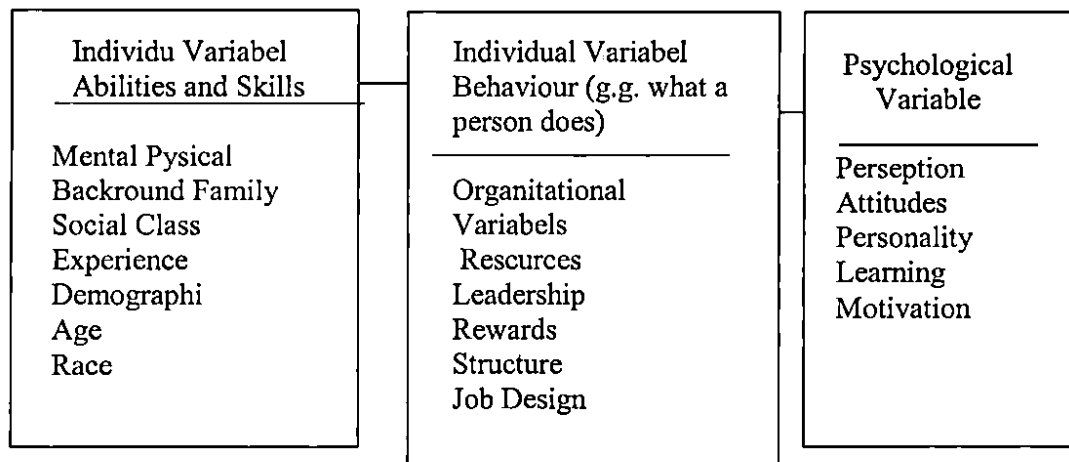
M = Motivation atau motivasi

A = Ability atau kemampuan

Rumus ini menunjukkan bahwa besarnya performance tergantung dari besarnya motivasi dan ability. Meskipun motivasinya (M) besar sekali, tetapi jika kemampuannya (A) sama sekali tidak ada, dengan kata lain nol, maka hasilnya (P) juga nol.

Atas dasar rumus ini, maka untuk meningkatkan performance atau kinerjanya, maka salah satu M atau A, atau keduanya harus ditingkatkan. Menurut Ivancevich et al 1990; dalam Slamet, (2000) terdapat banyak faktor yang mempengaruhi performance atau kinerjanya yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga faktor, yaitu; faktor individu, faktor psikologis, dan faktor organisasi. Ketiga kelompok tersebut dilukiskan oleh Ivancevich sebagai berikut;





Gambar 2.2

Faktor-faktor yang mempengaruhi performance Menurut John M. Ivancevich

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

Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja atau produktivitas Pegawai, antara lain Mitchell (1974,1979), Wahba dan House (1974) Connolly (1976), Campbell dan Pritchard (1976), Ferris (1977), dan Rockness (1977) dalam Brownell dan McInnes (1986), Sujatno (1991), Tutupoho (1993), dan Ilham (2001). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja atau produktivitas Pegawai menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara kedua variable itu menunjukkan hubungan positif dan signifikan.

Brownell dan McInnes (1986) menguji hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Mereka menghipotesa bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran melalui motivasi dapat meningkatkan kinerja namun hipotesis yang diajukan tersebut tidak didukung oleh hasil riset yang telah dilakukan. Temuan lain adalah bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini konsisten dengan temua Mitchell (1979), Sujatno (1991), Tutupoho (1993), Ilham (2001).

Sujatno (1991) motivasi diukur dengan teori *expeciancy theory*'Vroom. Hasilnya adalah motivasi dan kemampuan mempunyai pengaruh terhdap prestasi penjual jasa. Variable yang digunakan untuk mengukur motivasi dalam penelitian ini adalah dua faktor yang digunakan oleh Herzberg. hasilnya adalah terdapat hubungan antara faktor motivasi terhadap produktivitas tenaga akademik.

Ilham (2001) melakukan studi untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kemampuan terhadap kinerja petugas dinas luar perusahaan jasa. Dalam penelitian ini variable motivasi diukur dengan menggunakan model pengahrapan. Hasilnya adalah motivasi dan kemampuan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja petugas dinas luar tersebut.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian dari para peneliti seperti tersebut diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting dalam melakukan penelitian, karena dijadikan sebagai acuan dan perbandingan secara komparatif mengenai obyek penelitian sesuai dengan variabel-variabel yang diamati. Berbagai penelitian telah dilakukan sebelumnya, antara lain:

Bakri (2002) melakukan penelitian yang berjudul: "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekda Maros. Variabel dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja pegawai. Data dianalisis dengan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros, dan yang memberikan pengaruh dominan adalah motivasi kerja.

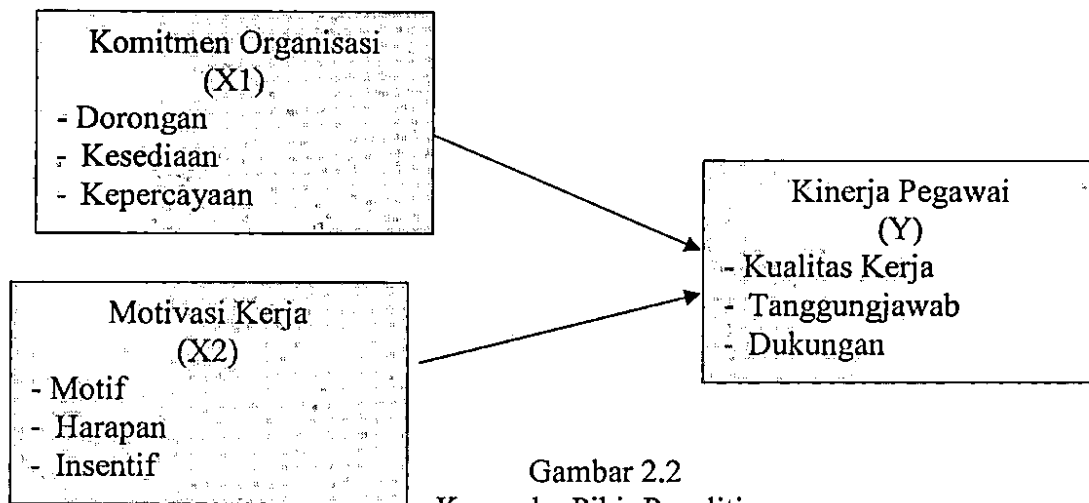
Rahmawati (2005), meneliti tentang "Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Distrik Merauke Kabupaten Merauke". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara faktor motivasi terhadap kinerja pegawai kelurahan di tingkat Distrik Merauke Kabupaten Merauke. Variabel dalam penelitian ini adalah kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

Beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai, namun penulis membatasi pada faktor-faktor yang diyakini mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Buton, antara lain: komitmen organisasi dan motivasi kerja. Kinerja pegawai yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang ditunjukkan oleh pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan berdasarkan tugas pokok dan fungsinya.

Konsep motivasi mengacu pada teori Maslow yaitu orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarah kepada perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri) (Maslow, 1994:84). Oleh karena itu, indikator yang digunakan adalah: 1) pemenuhan kebutuhan fisiologi; 2) pemenuhan rasa aman dalam bekerja; 3) pemenuhan kebutuhan akan cinta, interaksi, dan rasa memiliki; 4) pemenuhan kebutuhan akan penghargaan; dan 5) pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri.

Konsep komitmen organisasi menurut Mowdey, Porter & Steers (1982:27) adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi, termasuk keinginan mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi, kesiapan dan kesediaan berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, serta penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

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



## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan masalah pokok yang telah dikemukakan, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Variabel komitmen organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Buton.
2. Diduga, faktor komitmen organisasi berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Buton.