

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini berisi teori-teori kepustakaan yang melandasi penelitian untuk menukung pemecahan masalah yaitu kajian mengenai komitmen organisasi. Lincoln dan Bashaw dalam Sopiah (2010:156) menyebutkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor faktor personal dan faktor organisasional. Faktor personal meliputi motivasi dalam bekerja sementara faktor organisasional yang merupakan faktor yang berasal dari dalam suatu organisasi seperti kompensasi.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dengan adanya manajemen diharapkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang pengertian manajemen :

Terry dan Leslie dalam Badrudin (2014:4) menyatakan “sebagai suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata”.

Menurut Stoner dalam Handoko (2011:3)“proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha dari para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan”

Menurut Terry dalam Amirullah (2015:2) :

“Suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.

Berdasarkan definisi di atas, manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur suatu perencanaan supaya tujuan organisasi tercapai dengan baik. Kegiatan manajemen, terdiri dari adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan, dan motivasi, sehingga tercipta koordinasi yang baik sesama anggota yang melaksanakan organisasi tersebut.

2.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM adalah bagian dari fungsi manajemen, manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan diri kepada unsur manusia dimana unsur manusia merupakan aset utama organisasi yang harus dipelihara dengan baik dan dimanfaatkan secara produktif.

Rivai (2011:29) menyatakan“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.”

Menurut Flippo dalam Suwanto dan Priansa (2011:29)“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan

pengendalian dari pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan, dan masyarakat”.

Menurut Cascio dalam Arifin (2010:20) :

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan seni dan ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar menjadi efisien dan efektif dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi, para pegawai, dan masyarakat”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu cara mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan organisasi melalui perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik, sehingga menjadi sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik dan mental serta setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Seorang manajer harus pintar menjalankan fungsi manajemen, disamping itu manajer harus melakukan pengawasan terhadap karyawan yang telah diberikan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas operasional. Secara garis besar fungsi sumber daya manusia seperti yang dikemukakan Hasibuan (2011:22) terbagi 2 fungsi yaitu fungsi manajerial, dan fungsi operasional sebagai berikut :

1. Fungsi-Fungsi Manajerial meliputi :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien

agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat kesalahan, diadakan tindakan perbaikan rencana.

2. Fungsi – Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Pengadaan yang baik akan membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan pelatihan.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung atau tidak langsung. Uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang di berikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah menyangkut kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan suatu kegiatan untuk memelihara meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas seorang karyawan agar mereka mau mengabdikan pada pekerjaan sampai mereka pensiun nanti.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai (2011:16) peranan MSDM dalam menjalankan aspek sumber daya manusia harus dilakukan dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain :

1. Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing sumber daya manusia).
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja.
3. Menyeleksi calon pekerja.
4. Memberikan pengenalan dan penempatan karyawan baru.
5. Menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompensasi.
6. Memberikan insentif dan kesejahteraan.
7. Mengevaluasi kinerja.
8. Mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakkan disiplin kerja.
9. Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan.
10. Membangun komitmen kerja.
11. Memberikan keselamatan kerja.
12. Memberikan jaminan kesehatan.
13. Menyelesaikan perselisihan perburuhan.
14. Menyelesaikan keluhan dan relationship karyawan.

2.1.2 Kompensasi Kerja

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi.

2.1.2.1 Pengertian Kompensasi Kerja

Kompensasi didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Berikut ini adalah pengertian dari kompensasi kerja yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu :

Werther Jr. dan Davis (2003:119) mengemukakan bahwa “*Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation*”.

Menurut Rivai (2011:357) adalah : “sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”.

Menurut Handoko (2011:205) adalah : “segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerjanya”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang bersifat finansial yang diberikan perusahaan kepada pegawainya yang telah memberikan kontribusi tenaga dan pikirannya demi kemajuan dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2.2 Tujuan Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi bertujuan untuk memancing kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2011:120) adalah :

1. Ikatan Kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah suatu ikatan kerjasama formal antara pengusaha dan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau atasan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan adanya balas jasa karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar manager akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti balas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan. Berdasarkan uraian di atas maka tujuan pemberian kompensasi hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati dan konsumen mendapat barang yang baik dengan harga yang pantas.

2.1.2.3 Sistem Kompensasi

Menurut Hasibuan (2011:124), pada umumnya penggolongan sistem pemberian kompensasi berdasarkan pada:

a. Waktu

Kompensasi (gaji/upah) besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti: jam, hari, minggu, atau bulan. Sistem waktu ini dalam menentukan

besarnya kompensasi hanya didasarkan kepada bekerja bukan dikaitkan dengan prestasi kerjanya.

b. Hasil (output)

Besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, meter, kilogram, dan liter. Dalam system hasil, besarnya kompensasi yang dibayar didasarkan pada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan pada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti karyawan administrasi.

c. Borongan

Merupakan suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan ini cukup rumit, lama mengerjakannya, serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar dan dapat juga kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

d. Upah premi atau perangsang

Sistem upah premi diberikan kepada karyawan apabila dapat menghasilkan prestasi yang lebih besar dan merupakan tambahan pembayarannya.

e. Upah menurut senioritas atau lama dinas

Sistem ini ditentukan atas dasar masa kerja atau senioritas karyawan dalam suatu lembaga. Salah satu dasar pemikirannya yaitu bahwa sistem ini bertujuan menarik kesetiaan dan loyalitas karyawan terhadap lembaga.

Semakin senior karyawan maka akan semakin tenang dan mantap dalam lembaga. Karyawan muda yang prestasinya tidak menonjol akan terdorong untuk tetap bekerja dengan harapan masa kerja/senioritas yang akan datang. Tetapi sebaliknya karyawan muda yang cukup menonjol atau lebih dari rata-rata merasa diperlakukan secara kurang adil dan kecewa karena biasanya yang menjadi alasannya bukan kemampuannya melainkan karena masa kerjanya.

Dari kelima sistem pengupahan di atas, tidak ada sistem yang terbaik. Penggunaan sistem-sistem pengupahan di atas dapat disebut sistem pengupahan yang baik apabila disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing lembaga. Oleh karena itu, penentuan pemilihan sistem kompensasi hendaknya dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak baik pegawai maupun lembaga dalam memperoleh keuntungan, serta konsumen mendapatkan barang/jasa yang berkualitas.

2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Mondy dan Noe (2013:91), membagi kompensasi ke dalam 2 jenis, yaitu:

1. Kompensasi finansial terdiri atas :

- a) Kompensasi finansial langsung, yaitu pembayaran yang diterima oleh seseorang dalam bentuk :
 - (1) Gaji
 - (2) Insentif atau bonus

- b) Kompensasi finansial tidak langsung atau benefit, yaitu semua bentuk balas jasa finansial yang tidak termasuk ke dalam kompensasi finansial langsung, seperti :
 - (1) Asuransi
 - (2) Tunjangan-tunjangan

2. Kompensasi non-finansial, mencakup berbagai bentuk kepuasan yang diterima oleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau yang berupa :

- a) Peluang promosi
- b) Pengakuan
- c) Rasa aman
- d) Penghargaan atas prestasi
- e) Kenyamanan

2.1.3 Motivasi Kerja

Setiap organisasi modern selalu berhadapan dengan tuntutan perubahan agar organisasi yang bersangkutan memiliki analisis yang memadai untuk memenuhi kebutuhan dan pencapaian kinerjanya. Dalam konteks sebuah organisasi modern, lingkungan eksternal dan internal diperlukan agar organisasi yang bersangkutan memiliki kemampuan adaptasi dan integrasi. Salah satu lingkungan internal yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah motivasi dari para pekerja.

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Berikut ini adalah pengertian dari motivasi kerja yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu :

Robbins (2012:198) mendefinisikan : “sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual”.

Menurut Rivai (2011:457) adalah :“sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu”.

Pendapat lainnya mengenai definisi motivasi dikemukakan oleh Kartini Kartono (2012:71) yaitu :

“Sebagai dorongan adanya rangsangan untuk melakukan tindakan. Karena semua tingkah laku manusia pada dasarnya mempunyai motif-motif tertentu. Motif-motif tersebut merupakan dorongan, keinginan, hasrat dan tenaga penggerak yang berasal dari dalam diri manusia untuk berbuat atau melakukan sesuatu”.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja merupakan komponen penting dalam meraih keberhasilan suatu proses kerja, karena memuat unsur pendorong bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan sendiri maupun berkelompok.

2.1.3.2 Manfaat dan Tujuan Motivasi Kerja

Ishak dan Hendri (2009:16-17) menyatakan bahwa manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang

termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya.

Pemberian motivasi kerja di setiap organisasi pada dasarnya mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2011:27) yaitu:

- a) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
- b) Meningkatkan prestasi kerja
- c) Meningkatkan kedisiplinan
- d) Mempertahankan kestabilan
- e) Mengefektifkan pengadaan pegawai
- f) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi
- h) Meningkatkan tingkat kesejahteraan
- i) Meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas
- j) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Menyelaraskan hubungan antara pimpinan dengan bawahan dalam suatu organisasi perlu dipertimbangkan rasa ketentraman dan ketenangan yang mendasar. Dengan adanya rasa tentram dan tenang ini, maka setiap pegawai akan dapat mewujudkan hubungan kerja sama yang harmonis yang selanjutnya akan mempengaruhi hasil kerja mereka.

2.1.3.3 Teori Motivasi

Menurut Mangkunegara (2013:56), ada banyak teori motivasi dan hasil riset yang berusaha menjelaskan tentang hubungan antara perilaku dan hasilnya.

Teori-teori yang menyangkut motivasi antara lain:

1. Teori Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow adalah seorang psikologi klinik. Pada tahun 1954 Ia menyatakan bahwa manusia mempunyai pelbagai keperluan dan mencoba mendorong untuk bergerak memenuhi keperluan tersebut. Keperluan itu wujud dalam beberapa tahap kepentingan. Setiap manusia mempunyai keperluan untuk memenuhi kepuasan diri dan bergerak memenuhi keperluan tersebut. Lima hierarki keperluan/kebutuhan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Kebutuhan fisiologi (*physiological needs*). Kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia, yaitu: pangan, sandang, papan, dan seks. Apabila kebutuhan fisiologi ini belum terpenuhi secukupnya, maka kebutuhan lain tidak akan memotivasi manusia
- b) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Kebutuhan akan terbebaskannya dari bahaya fisik, rasa takut kehilangan pekerjaan dan materi.
- c) Kebutuhan akan sosialisasi (*social needs or affiliation*). Sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan pergaulan dengan sesamanya dan sebagai bagian dari kelompok.
- d) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*). Kebutuhan merasa dirinya berharga dan dihargai oleh orang lain
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), Kebutuhan untuk

mengembangkan diri dan menjadi orang sesuai dengan yang dicita-citakannya.

Robbins (2012:168) menjelaskan bahwa Maslow memisahkan kelima kebutuhan sebagai order tinggi dan order-rendah, Kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan dan kebutuhan social digambarkan sebagai kebutuhan order-rendah. Kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan order tinggi. Perbedaan antara kedua order ini berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu).

Kebutuhan order rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja, misalnya). Memang, kesimpulan yang wajar yang ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa kemakmuran ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan order rendahnya.

Kesimpulannya bahwa teori Maslow menganggap motivasi manusia berawal dari kebutuhan dasar dan kebutuhan keselamatan dalam kerja. Setelah hal itu tercapai barulah meningkat berusaha untuk mencapai tahap yang lebih tinggi.

2. Teori Motivasi Mc. Clelland

Rivai (2011:840) menyebutkan bahwa teori Mc. Clelland yaitu *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Berprestasi Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena dorongan oleh : (1)

kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat, (2) harapan keberhasilannya, dan (3) nilai insentif yang terlekat pada tujuan. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah :

- a) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*=*n Ach*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, *n Ach* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.
- b) Kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation*=*n. Af*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, *n. Af* ini merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal : kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Seseorang karena kebutuhan *n Af* akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugastugasnya.

- c) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power = n Pow*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. N Pow akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Kesimpulannya dari teori Mc. Clelland menyatakan bahwa ada tiga type dasar kebutuhan motivasi yaitu kebutuhan untuk prestasi (*need for Achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Dalam memotivasi bawahan maka hendaknya pimpinan dapat menyediakan peralatan, membuat suasana pekerjaan yang kondusif, dan kesempatan promosi bagi bawahan, agar bawahan dapat bersemangat untuk mencapai *n Ach*, *n Af*, dan *n Pow* yang merupakan sarana untuk memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan.

3. Teori Harapan

Vroom dalam kutipan Mangkunegara (2011:57) mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan jenis pilihan yang dibuat orang untuk mencapai tujuan, alih-alih berdasarkan kebutuhan internal. Teori harapan (*expectancy theory*) memiliki tiga asumsi pokok:

- a) Setiap individu percaya bahwa biar ia berperilaku dengan cara tertentu ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut harapan hasil (*outcome*

expectancy).

- b) Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*),
- c) Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*).

Kesimpulannya dari teori harapan adalah bahwa anggota organisasi akan termotivasi bila orang-orang percaya mengenai tindakan mereka akan menghasilkan yang diinginkan, hasil mempunyai nilai positif dan usaha yang dicurahkan akan menuai hasil.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Berdasarkan teori motivasi yang disampaikan oleh Mc. Clelland dalam Rivai (2011:840), yaitu sebagai berikut:

- (1) Kebutuhan berprestasi (*Need of achievement*) yang meliputi indikator :
 - a) Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif
 - b) Mengarahkan kemampuan
 - c) Mengarahkan energi
- (2) Kebutuhan berafiliasi (*Need of affiliation*) yang meliputi :
 - a) Kebutuhan diterima dilingkungan kerja
 - b) Kebutuhan diterima dilingkungan tempat tinggal
- (3) Kebutuhan akan Kekuasaan (*need of power*) yang meliputi :
 - a) Semangat mencapai kekuasaan
 - b) Semangat mencapai kedudukan

2.1.4 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dan dilibatkan dengan organisasinya dan tidak ingin meninggalkan organisasinya. Berikut adalah pengertian komitmen organisasi menurut beberapa ahli, yaitu :

Robbins dan Judge (2012:100) mengemukakan komitmen organisasi adalah :
“Tingkat sampai mana seseorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut”.

Mathis dan Jackson (2012:155) memberikan definisi sebagai berikut :
:“*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization.*”

Menurut Lall and Zaidi (2011:577) adalah : “*the extent to which the employees believe and accept the organizational goals and desire to remain within the organization*”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan memihak pada suatu organisasi dimana tempat karyawan itu bekerja atau menjalankan tugasnya serta sampai tingkat mana karyawan tersebut mempertahankan keanggotaannya.

2.1.4.1 Bentuk Komitmen Organisasi

Menurut Kanter dalam Sopiah (2010:158) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasi, yaitu:

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang 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 kearah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkan.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Lincoln dan Bashaw dalam Sopiah (2010:156) penyebab dari komitmen organisasi ada tiga yaitu:

1. Kemauan karyawan, dilihat dari antusias dan kemauan diri pribadi sendiri. Dengan melakukan inisiatif tindakan untuk perusahaan tanpa ada perintah dari atasan.
2. Kesetiaan karyawan, sejauh mana tiap individu mempunyai komit dalam hal kesetiaan terhadap organisasi dengan tidak ada rasa pindah atau menduakan organisasi itu.

3. Kebanggaan karyawan pada organisasi, kebanggaan dalam diri dan akan tetap menjaga nama baik organisasi dimata orang luar.

Selanjutnya menurut Sopiah (2010:164) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi ialah:

1. Faktor personal
2. Faktor organisasional
3. Faktor yang bukan dari dalam organisasi

2.1.4.3 Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Menurut Minner dalam Sopiah (2010:161) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Fase pertama (*initial commitment*)

Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah:

- 1) Karakteristik individu
- 2) Harapan-harapan karyawan pada organisasi
- 3) Karakteristik pekerjaan

2. Fase kedua (*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 tahapan awal dia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem pengkajiannya, 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.

3. Fase ketiga (*commitment during later career*).

Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja.

2.1.4.4 Dampak Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah (2010:166) komitmen karyawan, baik yang tinggi maupun yang rendah, akan berdampak pada:

1. Karyawan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karier karyawan itu di organisasi atau perusahaan.
2. Organisasi. Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan, dan lain-lain.

Sedangkan menurut Near & Jansen dalam Sopiah (2010:166) bila komitmen karyawan rendah maka ia bisa memicu perilaku karyawan yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya adalah reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi adalah menurunnya laba perusahaan.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen yang dikutip oleh Sutrisno (2011:292-293) mengungkapkan ada tiga komponen komitmen organisasi yaitu:

1. Komponen Afektif

Afektif, yaitu berkaitan individu secara emosional terhadap organisasi, pengidentifikasian individu terhadap organisasi dan keterlibatan individu dalam organisasi. Indikatornya adalah :

- a) Keterkaitan pegawai secara emosional terhadap organisasi
- b) Keterlibatan pegawai dalam organisasi

2. Komponen Normatif

Normatif, yaitu kepercayaan mengenai satu tanggung jawab moral pada suatu organisasi. Individu tetap berada di dalam suatu organisasi karena merasa ada tekanan dari pihak lain. Komitmen normatif bisa dipengaruhi beberapa aspek antara lain sosialisasi awal dan bentuk peran seseorang dari pengalaman organisasinya. Indikatornya adalah :

- a) Tanggung jawab moral pada organisasi
- b) Keyakinan pegawai pada organisasi

3. Komponen *Continuance*

Continuance, yaitu kecenderungan untuk melakukan aktivitas yang sama secara konsisten berdasarkan kesadaran akan biaya atau pengorbanan yang dikeluarkan sehubungan dengan menghentikan aktivitas tersebut atau dengan kata lain merupakan komitmen yang berdasarkan kepada biaya yang ditanggung individu karena keluar dari organisasi. Komitmen *continuance*

merujuk pada kekuatan kecenderungan seseorang untuk tetap bekerja di suatu organisasi karena tidak ada alternatif pekerjaan lain. Indikatornya adalah :

- a) Kecenderungan pegawai untuk melakukan aktivitas yang sama secara konsisten
- b) Kesadaran akan biaya atau pengorbanan yang dikeluarkan

2.1.5 Kajian Penelitian Sebelumnya

Sebagai bahan referensi dan rujukan terhadap analisis hasil penelitian ini, maka diperlukan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan komitmen organisasi sebagai berikut :

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Nama & Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	I Ketut R.Sudiarditha (2013) Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Komitmen dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Suatu Survei Pada Hotel Bintang di Daerah Pengembangan Pariwisata Bali Jurnal Manajemen/Vol XVII, No.03 Okt 2013:321-336	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kompensasi dengan komitmen karyawan.	Variabel kompensasi sama-sama sebagai variabel independen dan variabel dependen yakni komitmen organisasi dan objek sama yakni industry hotel	Variabel independen kompetensi dan kinerja tidak dimasukkan dalam rencana penelitian serta metode analisisnya berbeda
2	M. Zainal Arifin, dkk (2016) Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tingkat Pelaksana	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap komitmen organisasional	Variabel kompensasi sama dijadikan sebagai variabel independen dan variabel dependen yakni komitmen organisasi dan objek sama yakni industri jasa	Variabel independen beban kerja dan kinerja tidak dimasukkan dalam rencana penelitian serta metode analisisnya berbeda

No	Peneliti (Nama & Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Perum Jasa Tirta I Wilayah Sungai Brantas dan Bengawan Solo)</p> <p>Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No.2, Juni 2016</p>			
3	<p>Anastasia Tania dan Eddy M. Sutanto (2013)</p> <p>Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Dai Knife di Surabaya</p> <p>AGORA Vol. 1, No. 3, (2013)</p>	<p>Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sementara itu variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan bersama-sama terhadap komitmen organisasional karyawan.</p>	<p>Variabel dependen yakni komitmen organisasi dan metode analisis sama</p>	<p>Variabel independen kepuasan kerja tidak dimasukkan dalam rencana penelitian serta unit analisisnya berbeda</p>
4	<p>Fannidia Ifani Putri (2014)</p> <p>Hubungan motivasi kerja dengan komitmen kerja Karyawan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Sosial</p> <p>Jurnal Administrasi Pendidikan Volume 2 Nomor 1, Juni 2014</p>	<p>Terdapat hubungan yang berarti antara motivasi kerja dengan komitmen kerja karyawan di Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial Regional 1 Sumatera di Padang</p>	<p>Variabel dependen yakni komitmen organisasi dan metode analisis sama</p>	<p>Unit analisisnya berbeda</p>
5	<p>Nurlaely M. dan Asri Laksmi Riani (2016)</p> <p>Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, Kepuasan kerja dan kompetensi terhadap Komitmen organisasi</p> <p>Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya Vol. 18, No. 1, Juni 2016</p>	<p>Disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kompetensi kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi pada karyawan RS. Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta</p>	<p>Variabel dependen yakni komitmen organisasi dan metode analisis sama</p>	<p>Variabel independen disiplin, kepuasan kerja dan kompetensi tidak dimasukkan dalam rencana penelitian serta unit analisisnya berbeda</p>

Sumber : Diolah dari berbagai sumber

2.2 Kerangka Pemikiran

Komitmen karyawan pada organisasi merupakan gambaran suatu proses yang berjalan dimana para karyawan dapat mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi selain kesuksesan dan prestasi kerja yang tinggi. Komitmen organisasional merupakan sifat hubungan antara individu karyawan dengan organisasi kerja, dimana mereka mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

Komitmen karyawan pada organisasi mengacu pada tiga dimensi. Pertama, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan melakukan terus pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya karena ingin berbuat lebih banyak bagi organisasi. Kedua, *continue commitment* merupakan kesadaran akan biaya yang harus dikeluarkan jika ia keluar dari perusahaan. Ketiga, komitmen normatif yaitu perasaan memiliki kewajiban untuk tetap bertahan pada organisasi. Komitmen organisasional yang tinggi biasanya menyebabkan seorang pekerja memiliki rasa memihak yang tinggi pada suatu perusahaan.

2.2.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi

Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapainya dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sebelumnya (As'ad, 2013:215). Kompensasi merupakan bentuk penghargaan baik finansial maupun nonfinansial

yang diberikan kepada pengelola anggaran sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasinya.

Kompensasi yang memadai dapat memotivasi pengelola anggaran untuk tetap bertahan di dalam organisasi dan tanpa disadari akan tumbuh rasa memiliki terhadap organisasi tempatnya bekerja. Penelitian I Ketut R.Sudiarditha (2013 ; M. Zainal Arifin, dkk (2016) dan hasil penelitian Buraidah (2015) mengemukakan bahwa kompensasi sangat erat berkaitan dengan komitmen organisasi, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif pada komitmen organisasi.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Motivasi merupakan hal yang mendorong, mendukung perilaku seseorang untuk melakukan suatu tindakan karena adanya kemauan dan kesediaan bekerja. Terdapat teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg dalam Nickels (2009:334), yaitu faktor *motivator* dan faktor *hygiene*. Faktor *motivator* merupakan faktor-faktor yang membuat para karyawan menjadi produktif dan memberi mereka banyak kepuasan. Faktor faktor tersebut berkaitan dengan kadar pekerjaan. Sedangkan pada faktor *hygiene*, yang merupakan faktor-faktor pekerjaan yang dapat menyebabkan ketidakpuasan apabila tidak ada, tetapi yang tidak selalu memotivasi para karyawan bila ditingkatkan. Adanya pemberian faktor tersebut akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik, para karyawan tidak hanya asal bekerja namun mereka akan merasa nyaman dan diperhatikan akan karirnya. Apabila hal tersebut terpenuhi maka penggunaan

tenaga kerja berjalan dengan efektif dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

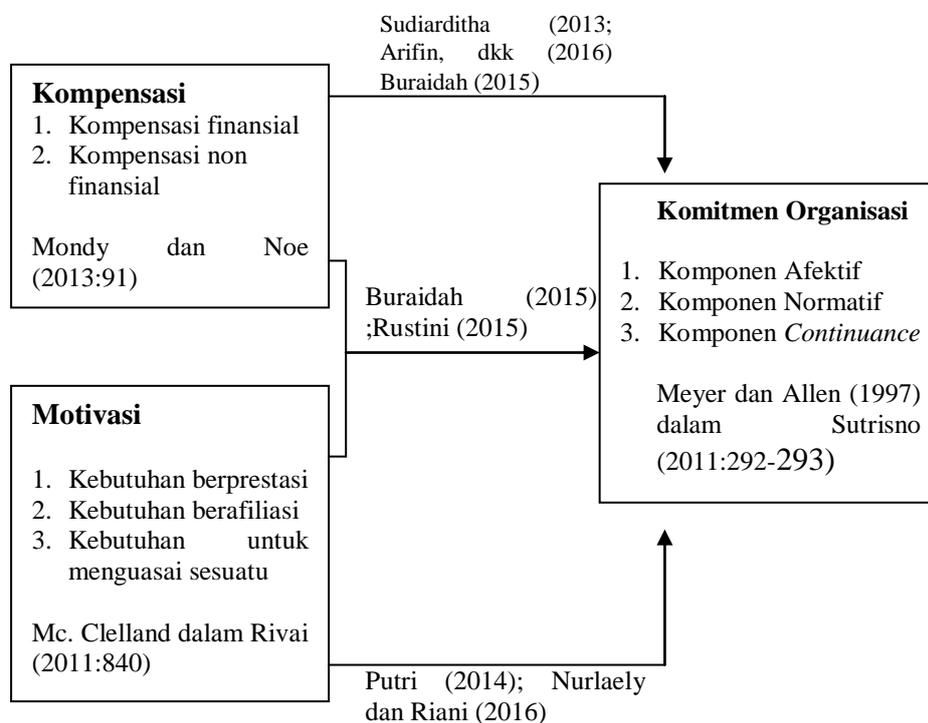
Upaya pemberian motivasi tersebut merupakan salah satu cara untuk mewujudkan komitmen kerja karyawan pada perusahaan. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Nickels, dkk (2009:336) yang menjelaskan hubungan antara motivasi dan komitmen organisasional, bahwa “Pekerja (karyawan) yang tidak senang kemungkinan besar akan meninggalkan perusahaan dan perusahaan biasanya mengalami kerugian.” Pernyataan tersebut beranggapan apabila karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka mereka akan senang dan menikmati pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, sehingga karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Penelitian Fannidia Ifani Putri (2014) dan Nurlaely M mendukung bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Sumber daya manusia merupakan kekuatan penggerak organisasi. Komitmen karyawan pada perusahaan sangat banyak dipengaruhi oleh kompensasi dan motivasi kerja karyawan itu. Berbagai literatur telah menuliskan bahwa kompensasi dan motivasi mendorong munculnya perilaku. Motivasi ada karena adanya kebutuhan dalam individu yang harus dipenuhi dan salah satunya

yang dibutuhkan karyawan dapat dipenuhi melalui pemberian kompensasi yang layak dan adil dari perusahaan.

Penelitian Buraidah (2015) dan hasil penelitian Ni Komang Ayu Rustini (2015) mengemukakan bahwa kompensasi dan motivasi sangat erat kaitannya dengan komitmen organisasi, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian penulis menduga adanya pengaruh dari kompensasi dan motivasi terhadap komitmen organisasi, maka kerangka pemikiran ini diringkas dalam paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal/kesimpulan sementara hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Hipotesis secara simultan

Terdapat pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap komitmen organisasi

b. Hipotesis secara parsial

1) Terdapat pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi

2) Terdapat pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi