

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini penulis akan menguraikan sumber rujukan yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, yaitu referensi dari berbagai literatur diantaranya, text boox, jurnal, skripsi dan karya ilmiah lainnya yang dikutip di dalam penulisan laporan penulisan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber ekonomi (faktor produksi) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan ditentukan oleh perusahaan sebelumnya. Berikut ini dikemukakan beberapa definisi Manajemen menurut beberapa ahli, antara lain :

James A.F. Stoner yang diterjemahkan oleh Alexander Sindiro (dalam Donni Juni Priansa, 2016) mengemukakan bahwa :

“Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya“.

Malayu Hasibuan (dalam Hasibuan, 2016) mengemukakan bahwa :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

George Terry (dalam Hasibuan, 2016) mengemukakan bahwa :

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

Berdasarkan ketiga definisi diatas menunjukkan bahwa Manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sebenarnya telah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama untuk mencapai suatu tujuan. Peranan sumber daya manusia ini kemudian berkembang mengikuti perkembangan organisasi ilmu pengetahuan dan organisasi.

Semakin meningkatnya kemajuan teknologi mengakibatkan semakin berkembangnya pemahaman manusia tentang pentingnya aspek sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Bagaimanapun canggihnya teknologi yang digunakan tanpa didukung oleh manusia sebagai pelayanan operasionalnya, tidak

akan mampu menghasilkan output yang sesuai dengan tingkat efisiensi yang tinggi.

Manusia adalah sumber daya yang penting keberadaannya dalam perusahaan, karena ditangan manusialah sebagai aktivitas yang berhubungan dengan laju perusahaan. Tidak selamanya pegawai selalu memberikan kontribusi yang positif seperti yang diterapkan oleh perusahaan karena pegawai mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang berbeda-beda dengan pegawai yang lain. Perbedaan itu menjadi penting karena sifat sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan yang heterogen itu tentu saja dapat mempengaruhi kontribusinya terhadap kemajuan perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, maka sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan perlu dikelola dengan tepat, sehingga peran aktif manusia untuk dapat menghasilkan kinerja yang optimal dapat tercapai.

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, antara lain :

Malayu Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai arti proses, ilmu dan seni manajemen yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya bantuan perusahaan, pegawai dan masyarakat”.

Verithzal Rivai (2012:1) mengemukakan bahwa :

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

Flippo yang diterjemahkan oleh Hani Handoko (2014) sebagai berikut:

“Perencanaan pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individual, organisasi dan masyarakat“

Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Edy Sutrisno (2011:6) mengemukakan bahwa :

“Human Resource Management (HRM) is the police and practices involved in carrying the “people” or human resource aspect of a management position including recruiting, screening, training, rewarding and appraising”. (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek “Manusia” atau Sumber Daya Manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian).

Berdasarkan keempat definisi diatas menunjukkan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dari seni yang mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, secara efisien, efektif, dengan kata lain manajemen sumber daya manusia merupakan perluasan gambaran dari manajemen personalia yang mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia.

2.1.1.1 Tujuan dan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktifitas yang telah ditetapkan.

Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P.Hasibuan (2016) adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan

dalam perusahaan.

2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini ataupun masa depan.
3. Menghindari terjadinya kesalah pahaman dalam manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah kondisi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan-kekurangan atau kelebihan pegawai.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Edwin B. Flippo dalam T.Hani Handoko (2014) sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (Planning)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

- b. Pengorganisasian (Organizing)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

- c. Pengarahan (Directing)

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

- d. Pengendalian (controlling)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan tenaga kerja (Procurement)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (Development)

Pengembangan ini erat kaitannya dengan peningkatan kecakapan pegawai melalui pendidikan dan berbagai pelatihan. Kegiatan ini terus berlangsung agar dapat mengikuti perubahan yang telah terjadi dalam teknologi dan bertambah kompleksnya tugas manajemen.

c. Kompensasi (Compensation)

Pemberian balas jasa langsung (direct), dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan

d. Pengintegrasian (Integration)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (Maintenance)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai untuk mereka mau bekerjasama sampai pensiun.

Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan pegawainya.

f. Pemutusan hubungan tenaga kerja (Separation)

Putusnya hubungan tenaga kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan fungsi sumber daya manusia tersebut, penulis sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen baik itu fungsi manajerial maupun operasional saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat hal yang tidak sebagaimana mestinya dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang sepenuhnya dapat di lakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.1.2 Aktivitas-aktivitas Sumber Daya Manusia

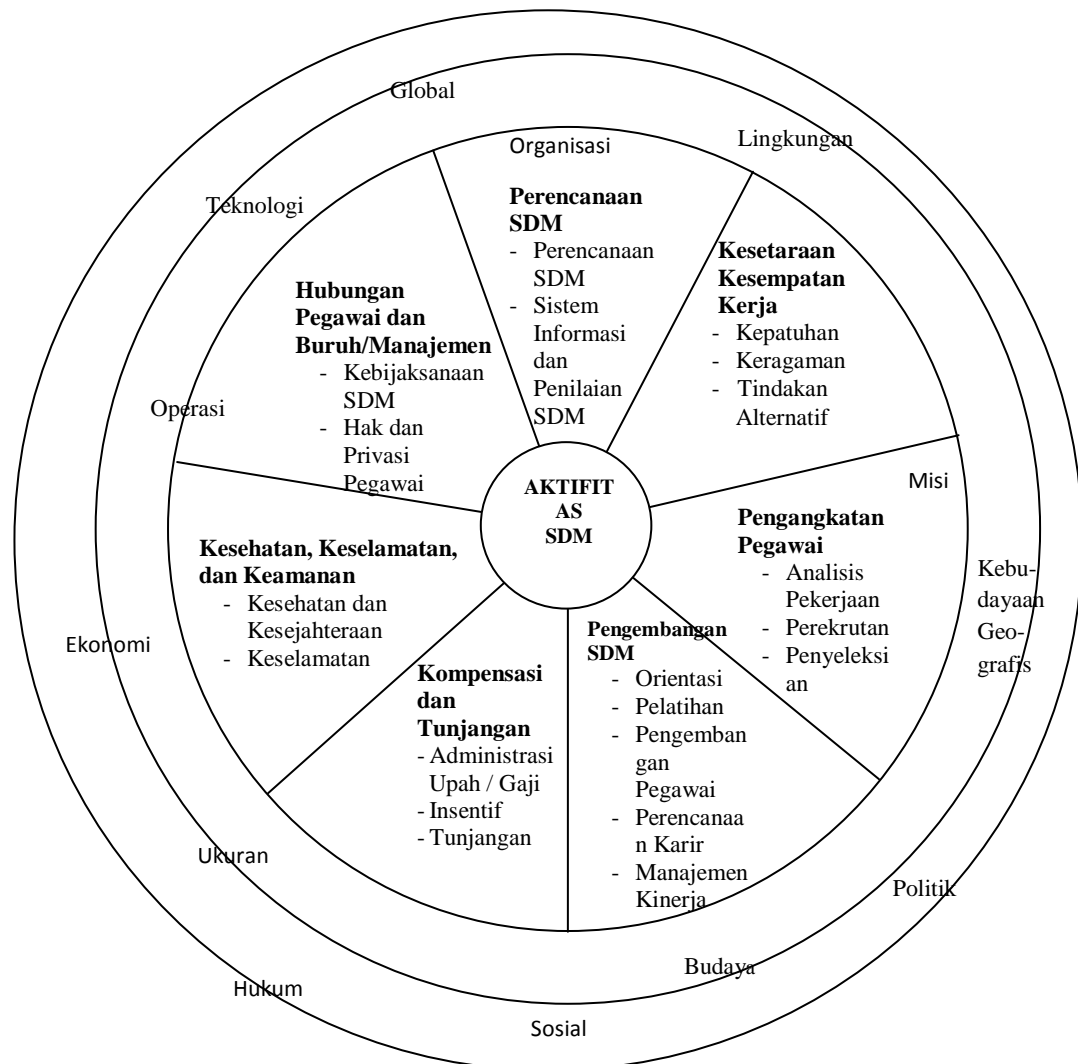
Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2012:44) fokus dari manajemen Sumber Daya Manusia adalah mendesain sistem yang dapat secara efektif mengatur kebutuhan, harapan, kebiasaan khusus, hak-hak hukum, dan potensi tinggi yang dimiliki oleh pegawai. Kunci untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan memastikan aktivitas sumber daya manusia mendukung usaha organisasi yang berfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas.

1. Produktivitas diukur dari jumlah *output* pertenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas

tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program, dan sistem manajemen.

2. Kualitas suatu barang maupun jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang organisasi. Jika suatu perusahaan mempunyai reputasi menyediakan barang maupun jasa yang buruk kualitasnya, hal ini akan mengurangi perkembangan dan kinerja organisasi tersebut.
3. Pelayanan Sumber Daya Manusia sering kali terlibat pada proses produksi barang atau jasa. Manajemen sumber daya manusia harus diikutsertakan pada saat merancang proses operasi. Pemecahan masalah harus melibatkan semua pegawai, tidak hanya manajer, dimana proses tersebut seringkali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, kebijakan dan partisipasi Sumber Daya Manusia.

Pencapaian terhadap sasaran tersebut, manajemen sumber daya manusia haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang terkait, yang terjadi dalam konteks organisasi, yang ada pada lingkaran disamping pada gambar 2.1. Selain itu, para manajer sumber daya manusia juga harus menimbang faktor lingkungan seperti hukum, ekonomi, sosial, kebudayaan, dan teknologi.



Gambar 2.1
Aktivitas Manajemen SDM

Sumber : Human Resource Management (Robert L. Mathis – John H. Jackson, 2012:44)

1. Perencanaan dan Analisis Sumber Daya Manusia. Aktivitas perencanaan dan analisis Sumber Daya Manusia mempunyai beberapa muka. Dengan perencanaan Sumber Daya Manusia, manager mencoba untuk

mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi pasokan dan permintaan akan tenaga kerja.

2. Kesetaraan Kesempatan Kerja. Kepatuhan pada hukum dan peraturan Kesetaraan Kesempatan Bekerja (Equal Employment Opportunity-EEO) mempengaruhi aktivitas Sumber Daya Manusia lainnya dan menjadi bagian yang tidak terpisah dari Manajemen Sumber Daya Manusia.
3. Perekrutan atau Staffing. Sasaran dari perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi.
4. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Dimulai dari memberikan orientasi pada tenaga kerja baru, pelatihan kerja-keterampilan (Job-skill training) adalah bagian dari pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia. Pekerjaan pasti akan berevolusi.
5. Kompensasi dan keuntungan. Kompensasi diberikan pada tenaga kerja yang melakukan kerja organisasi seperti dengan pembayaran (pay), insentif, dan keuntungan (benefit). Perusahaan harus mengembangkan dan selalu memperbaiki sistem upah dan gaji.
6. Kesehatan. Keselamatan dan Keamanan Kerja. Kesehatan dan keselamatan fisik dan mental tenaga kerja adalah hal yang utama. Occupational Safety and Health Act (OSHA) atau Undang-Undang Keselamatan dan Kesehatan Kerja telah membuat organisasi lebih tanggap atau isu kesehatan dan keselamatan.

7. Hubungan Tenaga Kerja dan Buruh atau Manajemen. Hubungan antara manajer dan bawahannya harus ditangani dengan efektif jika ingin tenaga kerja dan organisasi ingin tumbuh bersama. Hak-hak tenaga kerja harus diperhatikan, tidak peduli apakah ada atau tidak ada serikat tenaga kerja.

2.1.2 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen dalam pembahasan mengandung pengertian bahwa adanya komitmen dari pegawai terhadap perusahaan dimana pegawai tersebut bekerja.

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, antara lain :

Robbins (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) mengemukakan bahwa:

“Komitmen sebagai suatu keadaan dimana pegawai memihak pada suatu perusahaan tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara kenggotaan dalam perusahaan tersebut “.

Allen & Meyer (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) mengemukakan bahwa :

“Komitmen organisasi adalah refleksi ikatan emosional terhadap organisasi, pengakuan tentang harga yang harus dibayar bila meninggalkan organisasi dan tanggung jawab moral yang melekat ”.

Newstrooms (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) mengemukakan bahwa:

“Komitmen organisasi sebagai daya relatif dari keberpihakan dan keterlibatan seseorang terhadap organisasi“. Newstrooms melanjutkan bahwa secara konseptual, komitmen organisasional ditandai oleh tiga hal:

1. Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

2. Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi.
3. Adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

Luthan (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah:

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
2. Keinginan untuk bekerja keras sesuai keinginan organisasi, dan
3. Keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi, dengan kata lain ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Berdasarkan keempat definisi diatas menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi merupakan sikap yang merefleksikan keterlibatan pegawai kepada perusahaan, ditunjukkan dengan tingkat kerja yang tinggi dan mengikuti nilai-nilai yang ada di dalam organisasi. Komitmen akan mengakibatkan pegawai bekerja dengan sungguh-sungguh dan tidak mudah melepas pekerjaannya. Namun untuk menumbuhkan komitmen organisasional pegawai perusahaan perlu memenuhi kepuasan kerja pegawai dan pegawai harus menyesuaikan dengan budaya organisasi yang ada.

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Afektif

Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu: keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi.

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi komitmen afektif menurut beberapa ahli, antara lain:

Allen & Meyer (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) mengemukakan bahwa :

“Setiap komitmen memiliki dasar yang berbeda. Individu yang memiliki komitmen afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota“.

Hartmann dan Bambacas (2013) mengemukakan bahwa :

“Komitmen afektif mengacu kepada perasaan memiliki, merasa terikat kepada perusahaan dan telah memiliki hubungan dengan karakteristik pribadi, struktur perusahaan, pengalaman bekerja misalnya gaji, pengawasan, kejelasan peran, serta berbagai keterampilan“.

Buchanan (Siti Kuswatun Kasanah, 2016) mengemukakan bahwa :

“Komitmen afektif sebagai keikutsertaan suatu individu terhadap tujuan dan nilai perusahaan dengan berdasarkan pada ikatan psikologis antara individu dan organisasi tersebut“.

Mowday dkk (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) mengemukakan bahwa:

“ Komitmen afektif merupakan suatu hubungan yang kuat antara individu dengan perusahaan yang diidentifikasi dengan keikutsertaannya dalam kegiatan perusahaan “.

Berdasarkan keempat definisi diatas menunjukkan bahwa Komitmen Afektif merupakan salah satu komponen dalam komitmen organisasi yang berkaitan dengan dengan keterikatan emosional, identifikasi, dan merasa terlibat dalam sebuah aktivitas, tujuan, nilai suatu organisasi. Komitmen afektif merupakan kesadaran bahwa anggota organisasi memiliki tujuan dan nilai yang sama dan selaras dengan organisasi tempatnya bergabung. Pada tahap ini tujuan dan nilai individu memiliki keselarasan dan kesatuan sehingga akan

mempengaruhi individu untuk berdedikasi penuh dan loyalitasnya dan ingin tetap bergabung dengan organisasi serta rendahnya niat untuk keluar dari organisasi.

2.1.2.2 Faktor-Faktor komitmen afektif

Secara konseptual masing-masing dari tiga komponen komitmen organisasi memiliki antecedent yang berbeda. Mowday dkk (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) mengemukakan bahwa antecedent komitmen afektif individu terhadap organisasi dipengaruhi oleh empat kategori yaitu:

1. Karakteristik pribadi

Gender, usia, masa jabatan dalam organisasi, status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berpartisipasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya.

2. Karakteristik pekerjaan

3. Pengalaman kerja

Meyer dan Allen (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) telah menunjukkan bahwa penyebab terkuat dalam komitmen afektif adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman-pengalaman yang dapat mempengaruhi kebutuhan psikologis pegawai untuk merasa nyaman dalam organisasi serta komponen dalam melakukan pekerjaan sesuai peranannya.

4. Karakteristik struktural

Meliput besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas.

Dari keempat kategori diatas, Meyer & Allen (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) Menunjukkan bukti terkuat terletak pada faktor pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk membuat individu nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam peran kerjanya.

Rhoades dkk (2006) (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) mengungkapkan bahwa ada beberapa faktor munculnya komitmen afektif individu dalam organisasi yang diperkuat oleh persepsi dukungan organisasi, antara lain penghargaan yang diberikan oleh organisasi (reward), keadilan procedural, dan dukungan penyelia.

Allen & Meyer (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) memiliki penjelasan tersendiri mengenai anteseden atau penyebab dari komitmen afektif, yaitu :

1. Tantangan pekerjaan
Merupakan pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi adalah menantang dan menarik.
2. Kejelasan peran
Merupakan kejelasan harapan dari organisasi terhadap individu.
3. Kejelasan sasaran dan tugas
Merupakan pemahaman individu mengenai apa yang seharusnya dilakukan individu dalam pekerjaannya.
4. Kesulitan tujuan
Merupakan persyaratan pekerjaan dari organisasi yang tidak terlalu menuntut.
5. Manajemen yang menerima
Merupakan kondisi orang-orang yang berada di manajemen puncak organisasi untuk menaruh perhatian terhadap ide yang diberikan.
6. Kedekatan dengan sesama anggota
Merupakan adanya hubungan dekat dengan beberapa orang-orang dalam organisasi.
7. Ketergantungan organisasi
Merupakan rasa kepercayaan terhadap organisasi karena apa yang dikatakan maka akan dilakukan oleh pihak organisasi.
8. Keadilan dan kewajaran
Pada organisasi terdapat orang-orang mendapatkan lebih dari layak dan ada juga yang mendapatkan jauh lebih sedikit.
9. Kepentingan pribadi

Pada organisasi, individu didorong untuk merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan membawa kontribusi penting terhadap tujuan besar organisasi.

10. Tanggapan organisasi atas kinerja
Merupakan seberapa sering organisasi memberikan umpan balik terhadap kinerja individu.
11. Partisipasi
Merupakan kesempatan individu untuk berpartisipasi dalam memutuskan mengenai standar beban kerja dan kinerja.

Berdasarkan pemaparan beberapa faktor afektif diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor komitmen afektif secara garis besar adalah karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktural, dan pengalaman kerja. Faktor karakteristik pribadi meliputi kepentingan pribadi dan kedekatan dengan sesama anggota. Faktor karakteristik pekerjaan meliputi tantangan kerja, kejelasan peran, kejelasan sasaran dan tugas, kesulitan tujuan. Faktor karakteristik struktural meliputi keadilan procedural, dukungan penyelia, penerimaan manajer, keadilan, ketergantungan organisasi. Sedangkan yang terakhir adalah faktor pengalaman kerja reward, partisipasi individu dan feedback organisasi.

2.1.2.3 Aspek-Aspek Komitmen Afektif

Beberapa ahli memiliki penjelasan dan konsep tersendiri mengenai komitmen afektif. Allen & Mayer (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) menjelaskan ada tiga aspek yang menggambarkan adanya komitmen afektif individu terhadap organisasi, yaitu:

1. Keterikatan emosional

Merupakan perasaan kuat individu terhadap organisasi sehingga akan mudah melekat secara emosional terhadap organisasi. Individu akan merasa bahwa ia adalah bagian dari keluarga organisasi tersebut yang ditunjukkan dengan afeksi positif dan rasa memiliki (sense of belonging) yang tinggi terhadap organisasi. Karena adanya perasaan terikat terhadap organisasi, maka individu hanya mempunyai sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan tetap berkeinginan untuk melanjutkan keanggotaannya pada organisasi.

2. Identifikasi

Merupakan keyakinan dan penerimaan individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi merupakan salah satu kunci terbentuknya rangkaian aspek komitmen organisasi lainnya. Aspek tersebut dapat dilihat dari beberapa sikap, yaitu: adanya kesamaan tujuan dan nilai yang dimiliki individu dengan organisasi, adanya perasaan individu bahwa organisasi memberikan kebijakan untuk mendukung kinerjanya, dan adanya kebanggaan telah menjadi kebanggaan dari organisasi.

3. Partisipasi

Merupakan keinginan individu untuk terlibat secara sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi. Adanya keinginan untuk sungguh-sungguh terlibat dalam setiap aktivitas atau kegiatan perusahaan tercermin dalam penerimaan individu untuk menerima dan melaksanakan berbagai macam tugas dan kewajiban yang dibebankan. Individu akan selalu berusaha memberikan kinerja yang terbaik melebihi standar minimal yang diharapkan perusahaan. selain itu,

individu akan bersedia untuk melaksanakan pekerjaan diluar tugas dan perannya apabila bantuannya diperlukan oleh perusahaan.

Menurut Gautam, Dick, & Wagner (2009) (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) menjelaskan bahwa komitmen afektif terdiri dari tiga komponen, yaitu:

1. *Emotional attachment*

Merupakan keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan kebijakan organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan kesamaan nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi. Selain itu individu merasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

2. *Identification*

Merupakan keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan kebijakan organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan kesamaan nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi. Selain itu individu merasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

3. *Involvement*

Merupakan keinginan kuat individu untuk berusaha demi kepentingan organisasi. Hal ini ditunjukkan dari usaha individu untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya melebihi yang diharapkan organisasi. Individu akan melakukan suatu suatu pekerjaan diluar tanggung jawabnya apabila dibutuhkan.

Berdasarkan pemaparan beberapa aspek-aspek komitmen afektif organisasi di atas, yang akan digunakan sebagai landasan alat ukur komitmen

afektif dalam penelitian ini adalah yang dirumuskan oleh Allen & Meyer (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) yang terdiri dari keterikatan emosional, identifikasi, dan partisipasi. Pemilihan ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa aspek-aspek tersebut telah digunakan untuk penyusunan alat ukur komitmen afektif dengan nama ACS (Affective Commitment Scale) yang nantinya akan digunakan sebagai alat ukur komitmen afektif pada penelitian ini.

2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Komitmen Afektif

Komitmen Afektif adalah (affective commitment) adalah perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi pegawai perusahaan. Adapun dimensi dan indikator menurut Gibson (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) adalah sebagai berikut :

1. Emosional

Dilihat dari sikap menyukai organisasi, mengusahakan tingkat upaya yang tinggi, loyalitas terhadap perusahaan, dan ikatan emosional antara perusahaan dengan pegawai.

2. Identifikasi

Dilihat dari penerimaan atas tujuan-tujuan dan nilai-nilai perusahaan, dan keinginan untuk tetap menjaga keaggotaan

3. Keterlibatan

Dilihat dari kesempatan untuk membelajarkan diri secara aktif dan efektif, dan hubungan sosial pegawai

2.1.3 Pengertian Motivasi

Setiap orang melakukan tindakan tidak lepas dari adanya motivasi. Motivasi erat kaitannya dengan keinginan untuk mencapai suatu dengan lebih baik. Motivasi merupakan salah satu hal yang melatarbelakangi seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu.

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi Motivasi menurut beberapa ahli, antara lain :

Sardiman (2012:73) mengemukakan bahwa :

“Motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan“.

Sumadi Suryabrata (Djaali H, 2013:101) mengemukakan bahwa :

“Motivasi adalah keadaan yang terdapat dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu guna pencapaian suatu tujuan“.

Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge (2015:127) mengemukakan bahwa :

“Motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan“.

Buchari Alma (2013: 89) mengungkapkan bahwa :

“Motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls“. Motivasi seseorang tergantung pada kekuatan motifnya. Motif dengan kekuatan yang sangat besarlah yang akan menentukan perilaku seseorang.

Motivasi erat kaitannya dengan pemenuhan suatu kebutuhan, bertindak untuk memenuhi kebutuhan dan pencapaian kebutuhan itu, sehingga bila

seseorang tidak merasa ingin kebutuhan tersebut maka dia cenderung untuk tidak ingin melakukan suatu kegiatan, ia akan merasa senang, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa antara kebutuhan, perbuatan, tujuan berlangsung karena ada dorongan atau motivasi. Timbulnya motivasi karena seseorang merasakan kebutuhan tertentu karena perbuatan tersebut mengarah kepada pencapaian tujuan, apabila tujuan telah tercapai maka ia akan merasa puas. Perbuatan yang telah memberikan kepuasan terhadap suatu kebutuhan maka cenderung diulang kembali, sehingga perbuatan itu menjadi lebih kuat.

Berdasarkan keempat definisi diatas menunjukkan bahwa Motivasi merupakan suatu dorongan yang berasal dari diri individu untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi merupakan salah satu faktor yang ikut menentukan keberhasilan pegawai. Motivasi berprestasi juga dapat dikatakan sebagai cara untuk meningkatkan prestasi yang selalu dilatarbelakangi oleh keinginan kuat individu untuk mencapai suatu tingkat keberhasilan di atas rata-rata atau ambisi kuat individu untuk memperoleh hasil yang lebih baik dari hasil yang pernah diperoleh atau hasil yang diperoleh oranglain. oleh sebab itu, motivasi berprestasi merupakan kecenderungan positif dari dalam diri individu yang pada dasarnya merupakan reaksi individu terhadap adanya suatu tujuan yang ingin dicapai.

Konsep motivasi berprestasi pertama kali di populerkan oleh Mc. Celland (dalam Djaali, 2013: 107), mengemukakan bahwa diantara kebutuhan

manusia terdapat tiga macam kebutuhan, yaitu kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan untuk berafiliasi.

Hechhausen (dalam Djaali, 2013: 103) juga mengemukakan bahwa :

“Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang terdapat dalam diri yang selalu berusaha atau berjuang untuk meningkatkan atau memelihara kemampuan setinggi mungkin dalam semua aktivitas dengan menggunakan standar keunggulan”.

Gede Anggan Suhandana (dalam Suryana, 2011: 52) mengemukakan bahwa :

“Motivasi berprestasi adalah nilai sosial yang menekankan pada hasrat untuk mencapai hasil terbaik guna mencapai kepuasan pribadi”.

Berdasarkan ketiga definisi diatas menunjukkan bahwa Motivasi Berprestasi merupakan motivasi berprestasi yaitu dorongan untuk mengerjakan suatu tugas dengan sebaik-baiknya berdasarkan standar keunggulan demi meraih prestasi setinggi mungkin. Jadi, motivasi berprestasi bukan sekedar dorongan untuk berbuat, tetapi mengacu kepada suatu ukuran keberhasilan berdasarkan penilaian terhadap tugas yang dikerjakan seseorang.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi yang dimiliki oleh para pegawai ada pada beberapa faktor pendukung. Faktor-faktor tersebut harus dapat dipahami diperhatikan dengan baik oleh pegawai, agar dapat tercipta suatu pengaruh yang positif, serta menjadi pendorong bagi pegawai agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Slameto (2010: 26), motivasi berprestasi dipengaruhi oleh tiga komponen, yaitu:

1. Dorongan kognitif

Termasuk dalam dorongan kognitif adalah kebutuhan untuk mengetahui, untuk mengerti, dan untuk memecahkan masalah. Dorongan kognitif timbul di dalam proses interaksi antar pegawai dengan tugas atau masalah. Pegawai yang memiliki dorongan kognitif yang tinggi biasanya akan mudah untuk menerima sesuatu hal baru karena adanya keinginan dan kebutuhan untuk mengetahui.

2. Harga diri

Ada pegawai tertentu yang tekun bekerja melaksanakan tugas-tugas bukan terutama untuk memperoleh pengetahuan atau kecakapan, melainkan untuk memperoleh status dan harga diri. Dalam hal ini ada pegawai tertentu karena suatu hal melainkan karena untuk memperoleh status dan harga diri.

3. Kebutuhan berafiliasi

Kebutuhan berafiliasi sulit dipisahkan dari harga diri. Ada pegawai yang berusaha menguasai tugasnya dengan giat untuk memperoleh pembenaran atau penerimaan dari teman-temannya atau dari orang lain (atasan) yang dapat memberikan status kepadanya. Pegawai akan merasa senang apabila orang lain menunjukkan pembenaran (approval) terhadap dirinya, dan oleh karena itu ia giat untuk bekerja, melakukan tugas-tugas dengan baik, agar dapat memperoleh pembenaran tersebut.

2.1.3.3 Fungsi Motivasi Berprestasi

Fungsi motivasi berperan penting dalam usaha pencapaian suatu tujuan. Adanya motivasi berprestasi yang tinggi akan dapat menggerakkan atau memacu pegawai agar memiliki keinginan dan kemauan untuk meningkatkan prestasi pegawai. Jadi, apabila pegawai memiliki motivasi berprestasi yang kuat, maka pegawai akan terdorong untuk melakukan sesuatu yang menjadi tujuannya dengan harapan akan mencapai hasil yang memuaskan.

Sardiman (2012: 85) menjelaskan bahwa, “motivasi dapat mendorong mengapa seseorang melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan”. Sehubungan dengan hal tersebut ada tiga fungsi motivasi, yaitu:

1. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
2. Menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3. Menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Oemar Hamalik (2004:175) menjelaskan bahwa motivasi mendorong timbulnya kelakuan dan mempengaruhi serta mengubah kelakuan. Motivasi memiliki fungsi sebagai berikut :

1. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul perbuatan seperti belajar.
2. Sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan.
3. Sebagai penggerak. Ia berfungsi sebagai mesin bagi mobil. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambat suatu pekerjaan.

Pendapat lain juga disampaikan oleh Nana Syaodih Sukmadinata (2005:56), bahwa motivasi memiliki dua fungsi yaitu :

1. Motivasi mengarahkan kegiatan (*directional function*), artinya motivasi berperan mendekati atau menjauhkan individu dari sasaran yang akan dicapai.
2. Motivasi mengaktifkan dan meningkatkan kegiatan (*activating and energizing function*).

Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi dari motivasi berprestasi dapat menimbulkan suatu perbuatan atau tindakan. dalam hal ini motivasi berprestasi membimbing kita untuk mencapai suatu tujuan yang kita inginkan.

2.1.3.4 Teori-Teori Motivasi

Motivasi merupakan proses psikologis yang mendasar merupakan salah satu unsur yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Hal ini sesuai dengan pendapat Abu Ahmadi (dalam Yuyus Suryana dan Kartib Bayu, 2013: 98) motivasi merupakan dorongan yang telah terikat pada suatu tujuan. Motif timbul

karena adanya kebutuhan. Kebutuhan dipandang sebagai kekurangan adanya sesuatu dan ini menuntut segala pemenuhannya, untuk segera mendapat keseimbangan. Situasi kekurangan ini berfungsi sebagai suatu kekuatan atau dorongan yang menyebabkan seseorang bertindak untuk memenuhi kebutuhannya, banyak teori untuk memahami motivasi diantaranya yaitu:

1. Teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow (dalam Stephen P. Robbins dan Timothy A Judge, 2015:128) :

Teori ini menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Kebutuhan ini memiliki tingkatan, kebutuhan tersebut terdiri dari empat jenis tingkatan yaitu :

- a. Kebutuhan fisiologi atau dasar (basic need), meliputi kelaparan, kehausan, tempat berlindung, seks, dan kebutuhan fisik lainnya
- b. Kebutuhan rasa aman (safety need), memperoleh rasa aman, dalam kehidupan berkeluarga, dan bermasyarakat dengan terpenuhinya aspek-aspek perlindungan melalui keberhasilan usaha. Keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.
- c. Kebutuhan sosial (social need), memperoleh keleluasaan dan peluang yang lebih besar untuk melakukan kontak sosial dalam membangun persahabatan dan relasi bisnis. Misalnya kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan persahabatan.
- d. Kebutuhan aktualisasi diri (self actualization), dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa yang dia inginkan. Meliputi

pertumbuhan, mencapai potensi kita, dan pemenuhan diri. Memperoleh pengakuan masyarakat atas hasil karyanya yang bermanfaat bagi kepentingan banyak orang.

Kebutuhan dasar adalah kebutuhan primer individu, kebutuhan ini harus dipenuhi agar tetap hidup, misalnya kebutuhan sandang, papan, pangan. Ketiga kebutuhan tersebut merupakan kebutuhan utama, oleh karena itu jika ketiga kebutuhan tersebut mengalami gangguan atau kekurangan maka kemungkinan kebutuhan-kebutuhan lain akan mengalami gangguan atau gagal.

Kebutuhan akan keamanan yang dimaksud merupakan keselamatan yang merujuk pada rasa aman dari setiap ancaman fisik atau kehilangan, serta merasa terjamin, misalnya dengan melakukan asuransi untuk dirinya maupun usahanya, yang bertujuan agar jika suatu saat terjadi hal-hal tidak diinginkan sudah ada jaminan untuk dirinya maupun usahanya.

Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan antar manusia yang dicerminkan dalam kebutuhan untuk menjadi bagian dari kelompok sosial seperti kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain. Kebutuhan akan persahabatan, afiliasi, dan butuhan itu diwujudkan dalam bentuk sering berinteraksi dengan rekan mendapatkan kepuasan dalam interaksi dengan orang lain. Dalam organisasi, kebutuhan-kekerja, supervise yang berpusat pada pekerja, dan pengakuan atau penerimaan orang lain.

Kebutuhan akan penghargaan, disini seseorang mengharapkan pengakuan dari orang lain, kaitannya dengan pekerjaan, hal itu berarti memiliki pekerjaan yang diakui sehingga dapat bermanfaat, menyediakan sesuatu yang dapat dicapai,

serta pengakuan umum dan penghormatan dari dunia luar. Kebutuhan pengakuan atau aktualisasi diri merupakan kebutuhan ditingkatkan paling atas dan berkaitan dengan keinginan untuk pemenuhan diri ketika kebutuhan lain sudah terpuaskan. Kebutuhan akan pengakuan atau aktualisasi diri meliputi mempertinggi potensi-potensi yang dimiliki, pengembangan diri secara maksimal, kreativitas, dan ekspresi diri.

Motivasi berperan sebagai kekuatan mental individu. Seseorang melakukan sesuatu hal karena didasarkan pada kebutuhan individu tersebut. Bila satu tingkat kebutuhan sudah terpenuhi, maka akan muncul tingkat kebutuhan yang lebih tinggi, tingkat kebutuhan ini tidak harus terpenuhi 100%. Hal ini terjadi karena kebutuhan dengan tingkatan yang lebih rendah belum tercapai secara maksimal.

2. Teori X dan Y

Teori ini dicetuskan oleh Douglas McGregor (dalam Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2015:129) Douglas McGregor yang mengusulkan dua sudut pandang berbeda mengenai manusia. Teori X dan Y memiliki sudut pandang yang bertolak belakang, satu sisi secara mendasar negative diberi label Teori X, dan yang satunya lagi secara mendasar positif diberi label teori Y, Teori X, adalah para pekerja yang tidak menyukai bekerja sehingga harus diarahkan atau bahkan dipaksa untuk melakukan pekerjaannya. Sebaliknya, di bawah teori Y, memandang pekerjaannya sebagai suatu hal yang alamiah seperti beristirahat.

3. Teori Dua Faktor

Teori ini disebut juga motivation-hygiene theory atau teori motivasi murni dan dikemukakan oleh Fredrick Herzberg (dalam Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2015:130) teori dua faktor (two-factor theory) adalah suatu teori yang mengaitkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja dan menghubungkan faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja. Sedangkan faktor murni (faktor hygiene) faktor seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, serta gaji pokok yang ketika memadai dalam pekerjaan, akan mampu menenangkan pekerja. Ketiga faktor-faktor ini memadai, pekerja tidak akan tidakpuas.

4. Teori kebutuhan dari David Mc. Clelland

Teori prestasi dari David Mc Clelland (Yuyus Suryana dan Kartib Bayu, 2013: 101) yaitu :

- 1) Kebutuhan afiliasi, yaitu kebutuhan untuk disukai, mengembangkan atau memelihara persahabatan dengan orang lain.
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain.
- 3) Kebutuhan akan prestasi, yaitu untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya. Komitmen afektif dinyatakan berhasil jika mereka yang mempunyai berprestasi yang tinggi. Menurut Yuyus Suryana dan Kartib Bayu (2013: 101) sifat khas motif berprestasi tinggi yaitu :
 1. Mempunyai komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan
 2. Cenderung memilih tantangan
 3. Selalu jeli melihat dan memanfaatkan peluang
 4. Objektif dalam setiap penilaian

5. Selalu memerlukan umpan balik
6. Selalu optimis dalam situasi kurang menguntungkan
7. Berorientasi laba
8. Mempunyai kemampuan mengelola secara proaktif

Berdasarkan teori prestasi yang dikemukakan oleh David Mc. Clelland dapat disimpulkan bahwa seorang yang kinerja pegawai pasti akan memiliki motivasi berprestasi tinggi akan lebih memiliki sifat khas untuk terus berusaha agar usahanya berhasil. Kinerja pegawai akan terlihat dalam diri seseorang apabila orang tersebut memiliki motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai seseorang sehingga pegawai tersebut akan terlihat suatu hasil dari kinerja.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Motivasi berprestasi

Kebutuhan berprestasi (*n'Ach*) terlihat dalam bentuk tindakan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dan efisien dibanding sebelumnya serta berusaha atau berjuang untuk meningkatkan dan memelihara kemampuan setinggi mungkin Suryana (2013:53). Berikut dimensi dan indikator dari motivasi berprestasi (dalam Meri Rahmania 2016:80) :

1. Mandiri
 - a. Berani mengurangi ketergantungan-ketergantungan hidupnya dari orang lain untuk lebih banyak bersandar pada kekuatan sendiri.
 - b. Mampu mengambil keputusan disertai keyakinan.
 - c. Mampu untuk selalu berusaha berinisiatif dalam segala hal.

2. Tanggung jawab
 - a. Memiliki tanggung jawab personal yang tinggi.
 - b. Melakukan suatu tugas dengan tuntas.
3. Berani menghadapi resiko
 - a. Berani menghadapi resiko dengan penuh perhitungan.
 - b. Menyukai dan melihat tantangan secara seimbang.
 - c. Melaksanakan tugas dengan baik.
4. Memiliki rasa percaya diri
 - a. Selalu memerlukan umpan balik yang segera untuk melihat keberhasilan dan kegagalan.
 - b. Optimis
 - c. Melakukan tindakan tanpa ragu-ragu.

2.1.4 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja berhubungan dengan hasil pekerjaan yang telah dicapai. Pencapaian hasil kinerja yang optimal dapat menciptakan atau mencapai tujuan dari perusahaan.

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi Kinerja menurut beberapa ahli, antara lain :

Menurut Moenir (2011) mengemukakan bahwa :

“Hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu dan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “ *level performance* ”. Biasanya orang yang *level performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang *level*-nya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau ber-*performance* rendah”.

Hasibuan (2016:94) mengemukakan bahwa :

“Kinerja suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pengalaman, kesungguhan serta waktu” Tugas-tugas yang dibebankan yang didasarkan atas kecakapan.

Mangkunegara (2011:67) mengemukakan bahwa :

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Sedarmayanti (2013:260) mengemukakan bahwa :

“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 bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”

Berdasarkan keempat definisi diatas menunjukkan bahwa Kinerja merupakan kinerja pegawai merupakan hasil akhir kerja yang dihasilkan oleh seseorang pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya berdasarkan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya juga disertai dengan seangat kerja untuk mencapai tujuan perusahaan, tidak melanggar hokum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2.1.4.1 Peningkatan Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai harus ditingkatkan agar tujuan dari perusahaan dapat dicapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya dalam mendapatkan hasil yang maksimal. Langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja pegawai memiliki berbagai cara, namun menurut Mangkunegara (2011:22-23) mengatakan dalam rangka peningkatan kinerja terdapat tujuh langkah yang dapat

dilakukan untuk merubah kinerja supaya lebih baik dalam hal yang dibutuhkan oleh pegawai yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, yang dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu :
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
 - b. Mengidentifikasi masalah yang ada.
 - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, dimana untuk memperbaiki keadaan tersebut diperlukan beberapa informasi, antara lain :
 - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
 - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar.
3. Melakukan rencana tindakan tersebut
4. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

2.1.4.2 Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun pegawai-pegawai bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, faktor-faktor yang menjadi penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam perusahaan menurut A.A. Anwar Prabu

Mangkunegara (2011:16-17) adalah sebagai berikut :

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan, bahwa faktor individu dan faktor lingkungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.1.4.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai (Mathis,2012).

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:22), dalam rangka peningkatan kinerja paling tidak terdapat dua langkah yang harus dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan dengan cara :
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan.
 - b. Terus-menerus mengenai fungsi bisnis.
 - c. Mengidentifikasi masalah melalui yang ada.
 - d. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain :
 - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
 - b. Menentukan tingkat keseriusan dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar apabila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kerja.
 - c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
 - d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut.
 - e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
 - f. Melakukan evaluasi apakah masalah sudah teratasi atau belum.
 - g. Mulai dari awal bila perlu.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:158), ada 23 cara untuk meningkatkan kinerja pegawai, yaitu :

1. Membuat pola fikir yang modern.
2. Kenali manfaat.
3. Kelola kerja.
4. Bekerjalah bersama karyawan.
5. Rencanakan secara tepat dengan sasaran jelas.
6. Satukan sasaran karyawan.
7. Tentukan insentif karyawan.
8. Jadilah orang yang mudah ditemani.
9. Berfokus pada komunikasi.
10. Melakukan tatap muka.
11. Hindari risiko pemeringkatan.
12. Jangan melakukan penggolongan.
13. Persiapkan penilaian.
14. Awali tinjauan secara benar.
15. Kenali sebab.
16. Mengakui keberhasilan.
17. Gunakan komunikasi yang kooperatif.
18. Berfokus pada perilaku dan hasil.
19. Perjelas kinerja.
20. Perlakukan konflik dengan apik.
21. Gunakan disiplin bertahap.

22. Kinerja dokumen.
23. Kembangkan karyawan.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator-indikator Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Mangkunegara (2011:67), penilaian dengan berdasarkan dimensi dan indikator menurut Mangkunegara (2011:67) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

- a. Tanggung jawab
- b. Ketelitian
- c. Keterampilan
- d. Keberhasilan

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keseluruhan atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Semakin

baik kuantitas kerja dalam memenuhi target akan mempercepat dalam pencapaian tujuan.

- a. Efektivitas dan efisiensi pegawai.
 - b. Pencapaian target
3. Konsistensi karyawan
- a. Pemahaman job
 - b. Pengetahuan pegawai
4. Kerjasama

Suatu bentuk interaksi sosial di mana tujuan anggota kelompok yang satu berkaitan erat dengan tujuan anggota kelompok yang lain atau tujuan kelompok untuk mencapai tujuan bila bersama.

- a. Kerjasama bawahan dan atasan
 - b. Kerjasama antara rekan sejawat
5. Sikap pegawai
- a. Kreatifitas pegawai
 - b. kemampuan pegawai

2.2 Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang satu jenis.

Kajian yang digunakan yaitu mengenai komitmen afektif, motivasi berprestasi, yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti & Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Muogbo, Uju S An International Journal of Arts and Humanities Bahir Dar, Ethiopia, <i>Afrev Ijah</i> Vol, 2 (3), S/No 7, July, 2013:134-151 Judul: The Influence of motivation on Employess' Performance: A Study of some Selected Firms in ANnambra State	The result obtained from the analysis showed that there existed relationship between extrinsic motivation and the performance of employees while no relationship existed between intrinsic motivation and employee' performance .	Motivation and Employee Performance	There is no difference
2.	Okto Abriviant P, Bambang Swasto, Hamidah Nayati Utami <i>Ecodemica, Vol. 7 No. 2. Januari 2014</i>	Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional, secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja prgawai PT Artha Wenasakti	Motivasi kerja, komitmen organisasional dan kinerja pegawai	Tidak ada perbedaan

	Judul: Pengaruh Motivasi kerja dan Komitmen Organisasiona l terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada pegawai bagian HRD PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang)	Gemilang		
3.	Indra Taruna Anggapradja dan Ronny Wijaya <i>Journal of Applied Management (JAM), Vol. 15 No. 1. March. 2017</i> Judul: Effect of Commitment Organization, Organization Culture, and Motivation to Performance of Employees PT inti	Organizational commitment, organization culture and motivation has a positive and significant impact on the performance of employees	Organizational comitment, motivation and employee performance	Not researching organiztional culture
4.	Ofelia ROBESCU and Alina- Geogiana IANCU <i>Valahian Journal of Economica Studies, Vol. 7</i>	Research shows the relationship between motivation and performance	Motivation and Employpass Performance	Not researching organizations

	(21).2016 The Effects of Motivation on Employess Performance in Organizations			
5.	Restu Adi Nugroho, Sri Hartono, Sudarwati <i>Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), September 2016, Hal. 194-203 Vol 23, No. 2</i> Judul: Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpina n Terhadap Kinerja Pegawai PT Wangsa Jatra Lestari	Komitmen organisasi, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai PT Wangsa Jatra Lestari	Komitmen Organisasi, Motivasi berprestasi dan Kinerja pegawai	Gaya Kepemimpinan
6.	Roberto Goga Parinding <i>e-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA Vol. 1 No.2 Agustus. 2015</i> Judul: Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif secara simultan berpengaruh siginifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $24.839 > 2.79$ atau nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$	Komitmen Afektif dan Kinerja Pegawai	Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif

	Normatif terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang			
7.	Nur Cahyani dan Ahyar Yuniawan <i>Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), Maret 2010, Vol 17, No. 1</i> Judul: Pengaruh Profesionalisme pemeriksa pajak, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perpajakan di Ponegoro	Membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara profesionalisme pemeriksa pajak, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor perpajakan di Ponegoro	Komitmen organisasional dan kinerja pegawai	Profesionalisme pemeriksa pajak dan kepuasan kerja
8.	Murty, Windy Aprilia dan Hudiwinarsih, Gunasti <i>The Indonesian Accounting Review, Vol 2, No. 2, July 2012</i> Judul: Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen	1. Hasil pengujian hipotesis pertama yaitu kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Hasil pengujian hipotesis kedua yaitu motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Hasil pengujian hipotesis ketiga yaitu komitmen	Motivasi, Komitmen Organisasional . Kinerja Pegawai	Kompensasi

	Organisasiona l terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Matahari Department Store	organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.		
9.	Yenny Verawati dan Joko Utomo <i>Analisis Manajemen, Vol. 5 No. 2 Desember 2011</i> Judul: Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Lippo Tbk. Cabang Kudus	Secara parsial variabel Komitmen dan Motivasi terbukti memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan, sedangkan variabel partisipasi tidak terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa nilai t hitung masing – masing variabel komitmen organisasi, dan motivasi = 2,192 dan ; 2,166 ternyata lebih besar dari t tabel = 2,021. Sedangkan berdasarkan hasil uji hipotesis yang menunjukkan nilai t hitung variabel partisipasi -1,148 lebih kecil dari t tabel = 2,021. Secara berganda Komitmen Organisasi, Partisipasi dan Motivasi terbukti memiliki pengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa nilai F hitung =	Komitmen Organisasi, Motivasi dan Kinerja Pegawai	Partisipasi

		4,504 ternyata lebih besar dari F tabel = 2,839 Variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap variabel kinerja karyawan adalah variabel Motivasi.		
--	--	---	--	--

2.3 Kerangka Pemikiran

2.3.1 Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai

Seorang pegawai tidak akan mampu bekerja dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan. Meskipun pekerjaan itu dapat selesai dikerjakan, namun tidak membuahkan hasil yang memuaskan. Salah satu hal yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*) adalah tingkat sampai di mana seorang pegawai mampu mengidentifikasi dirinya sendiri dengan organisasi dan berkemauan melakukan upaya keras demi kepentingan organisasi itu.

Penelitian dari Roberto Goga Parinding (2015) menyatakan bahwa hasil penelitian pada variabel Komitmen Afektif (X_1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Penelitian dari Nur Cahyani, Ahyar Yuniawan (2010) membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara profesionalisme pemeriksa pajak, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor perpajakan di Ponegoro.

Hal ini didukung oleh teori menurut Allen & Meyer (dalam Siti Kuswatun Kasanah, 2016) mengungkapkan bahwa : Setiap komitmen memiliki dasar yang berbeda. Individu yang memiliki komitmen afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota.

2.3.2 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi Berprestasi merupakan dorongan untuk mengerjakan suatu tugas dengan sebaik-baiknya berdasarkan standar keunggulan demi meraih prestasi setinggi mungkin. Bagi perusahaan motivasi berprestasi atau dorongan sangatlah penting diberikan kepada pegawai untuk menaikkan kinerja pegawai. Sedangkan keterkaitan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai, Victor Vroom dalam Winardi (2010:238) menyatakan adanya hubungan motivasi berprestasi terhadap kinerja yaitu : “ bahwa seorang pegawai akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar, kenaikan gaji, serta promosi dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya “.

Motivasi seorang melakukan pekerjaan karena memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seseorang akan merasakan kekhawatiran apabila kebutuhan hidupnya tidak tercapai sehingga hal tersebut akan mempengaruhi dalam diri individu untuk lebih meningkatkan motivasinya. Menurut Robbins (2010) motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Dengan segala

kebutuhan tersebut, seseorang diuntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang didalam perusahaan akan meningkatkan dan target perusahaan dapat tercapai.

Hal ini didukung dari penelitian terdahulu dari Yenny Verawati dan Joko Utomo (2011) menyatakan bahwa Secara parsial variabel Komitmen dan Motivasi terbukti memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan, sedangkan variabel partisipasi tidak terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh teori Mc. Celland (dalam Djaali, 2013: 107), mengemukakan bahwa diantara kebutuhan manusia terdapat tiga macam kebutuhan, yaitu kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan untuk berafiliasi.

2.3.3 Pengaruh Komitmen Afektif dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai

Untuk mendukung keberhasilan suatu perusahaan harus ditopang dengan sumber daya manusia yang baik dan berkualitas, hal tersebut dapat dilihat dari bagaimana dan seberapa cepat dalam menyelesaikan suatu persoalan. Dalam mencapai tujuan utama di suatu perusahaan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi berjalannya kegiatan yaitu pegawai yang memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen yang dimilikinya. Dengan sumber daya manusia yang menjadi modal utama perusahaan dalam membangun keberhasilan perusahaan lalu ditunjang oleh motivasi yang tinggi dari setiap

pegawainya sehingga akan menjaga gairah kerja pegawai agar tetap terjaga karena didukung oleh komitmen yang tinggi dan juga motivasi yang baik dari setiap pegawainya.

Secara singkat, seseorang merasakan komitmen afektif karena ada ikatan emosional dengan organisasi. Komitmen afektif menekankan pada keterikatan individu secara emosional terhadap organisasinya (Meyer dan Allen, 2013). Keterikatan emosional terjadi karena pengalaman yang terjadi di dalam organisasi. Komitmen afektif terjadi ketika pegawai merasa senang berada dalam perusahaan, percaya dan merasa nyaman terhadap organisasi dan yang menjadi tujuan organisasi, dan mau melakukan sesuatu untuk kepentingan organisasi (George dan Jones, 2007:107).

Didukung oleh penelitian Tuti Rohayati (2014) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh komitmen, motivasi berprestasi terhadap kinerja manajerial kepala sekolah sangat tinggi. Yang paling rendah pengaruhnya dari ketiga variabel tersebut yaitu motivasi berprestasi. Rekomendasi pada umumnya perlu peningkatan kualitas kinerja manajerial kepala sekolah melalui diklat, workshop, dan peningkatan kualifikasi akademik kepala sekolah.

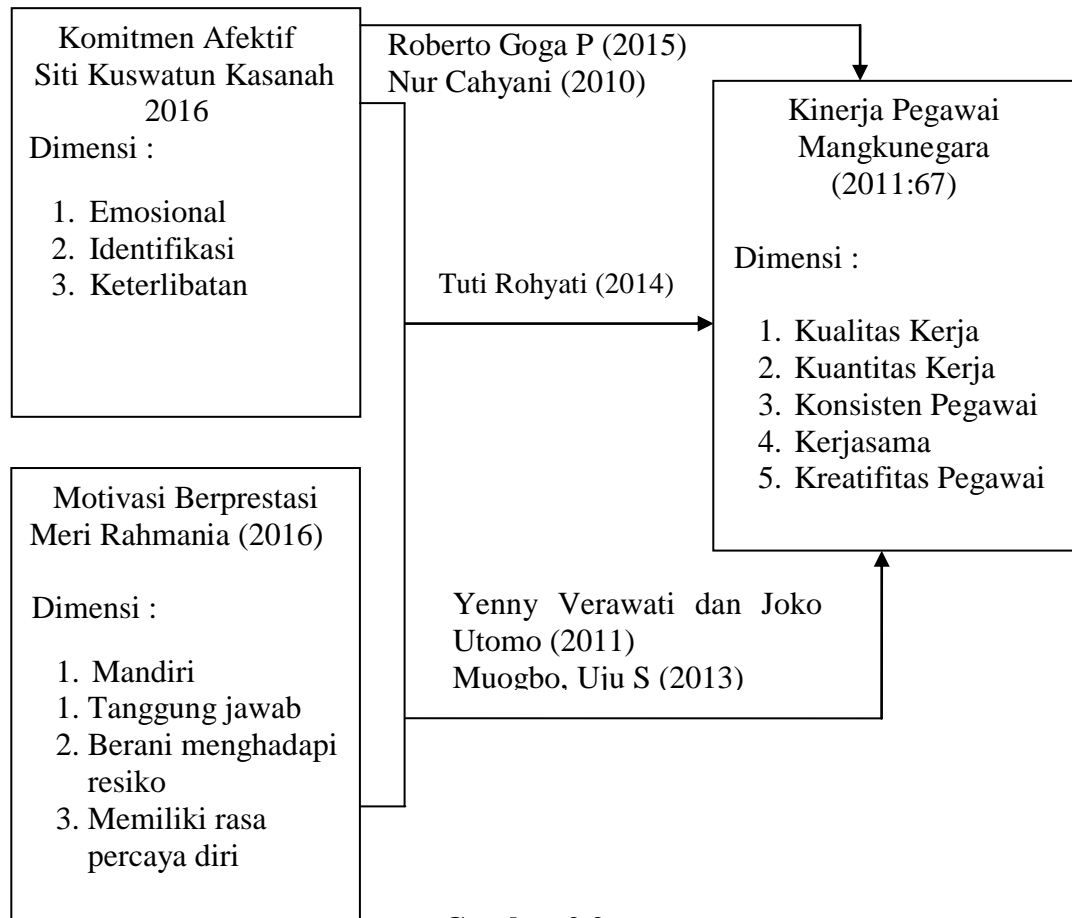
Hasil penelitian ini mendukung teori dari Keith Davis (1985) dalam Handoko (2003:87) yang menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation), sedangkan Robbins (1996:224) menyatakan bahwa kinerja karyawan itu dipengaruhi tiga faktor, yaitu: kemampuan (ability), motivasi (motivation) dan kesempatan (opportunity).

Okto Abrivianto P, Bambang Swasto, Hamidah Nayati Utami (2014) menunjukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Artha Wenasakti Gemilang dan merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, karena memiliki koefisien regresi 0,218 lebih besar dibandingkan komitmen organisasi sebesar 0,209. Hal ini dapat dijelaskan bahwa motivasi berupa kompensasi gaji berkaitan dengan kesejahteraan dari para karyawan, maka gaji merupakan daya tarik yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu karena adanya imbalan yang akan memuaskan kebutuhannya.

Hal ini didukung oleh teori Hasibuan (2016:94) menjelaskan kinerja suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pengalaman, kesungguhan serta waktu.” Tugas-tugas yang dibebankan yang didasarkan atas kecakapan.

2.3.4 Paradigma Penelitian

Berdasarkan pada faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional, maka paradigma penelitian ini ditunjukkan oleh gambar berikut :



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal atau kesimpulan sementara hubungan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian.

Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis diatas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis simultan

Terdapat pengaruh Komitmen Afektif dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai

2. Hipotesis parsial

- a. Terdapat pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai

- b. Terdapat pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai