

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini berisi landasan teori penelitian, yang berguna sebagai dasar pemikiran ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya yang diambil dari literatur-literatur mengenai peran sumber daya manusia, Motivasi kerja, komitmen organisasil dan kinerja Pegawai.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik maka setiap organisasi harus memiliki peraturan manajemen yang efektif dan efisien. Pada dasarnya manajemen merupakan suatu proses dimana suatu perusahaan atau organisasi dalam melakukan suatu usaha harus mempunyai prinsip-prinsip manajemen dengan menggunakan semua sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Untuk lebih memahami manajemen berikut ini akan diuraikan pengertian manajemen menurut para ahli diantaranya yaitu Glover dalam Alma (2013:130), mendefinisikan manajemen sebagai suatu kepandaian manusia menganalisa, merencanakan, memotivasi, menilai dan mengawasi penggunaan secara efektif sumber-sumber manusia dan bahan yang digunakan untuk mencapai tujuan

tertentu. Adapun menurut Stoner dalam Handoko (2011:3) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha dari para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Sedangkan manajemen menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2011:2) adalah Aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan produk atau jasa secara efisien.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka penulis dapat mengatakan bahwa 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, dimana 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. Dengan demikian MSDM memfokuskan diri kepada individu baik sebagai subjek atau pelaku dan sekaligus sebagai objek dari pelaku.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Flippo dalam Suwanto dan Priansa (2011:29), menyatakan manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, dan pemberhentian Pegawai, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, Pegawai, dan masyarakat. Sedangkan Rivai (2011:29) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka 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 tujuan organisasi akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Secara garis besar fungsi sumber daya manusia seperti yang dikemukakan Malayu SP Hasibuan (2011:22) terbagi dua fungsi yaitu fungsi manajerial, dan fungsi operasional sebagai berikut :

1. Fungsi-Fungsi Manajerial meliputi :
  - a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien

agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian Pegawai. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, Pegawai dan masyarakat.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua Pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua Pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, Pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan perusahaan dengan memberikan tugas kepada bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua Pegawai, agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat kesalahan, diadakan tindakan perbaikan rencana. Pengendalian karya wan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

## 2. Fungsi – Fungsi Operasional

### a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan untuk mendapatkan Pegawai yang sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

### b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral Pegawai melalui pendidikan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada Pegawai, harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan untuk masa kini maupun masa yang akan datang.

### c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung atau tidak langsung. Uang atau barang kepada Pegawai sebagai imbalan balas jasa yang di berikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal.

### d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah menyangkut kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan Pegawai, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, Pegawai dapat memenuhi kebutuhannya dari hasil pekerjaannya di perusahaan. Pengintegrasian penting dan sulit dalam manajemen sumber daya

manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan suatu kegiatan untuk memelihara meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas seorang Pegawai agar mereka mau mengabdikan pada pekerjaan sampai mereka pensiun nanti. Pemeliharaan yang baik dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian Pegawai serta berpedoman pada internal dan eksternal.

f. Kedisiplinan (*Attitudes*)

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*Separation*)

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

### 2.1.2 Motivasi

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketentuan seseorang individu untuk mencapai tujuannya.

### 2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi dalam manajemen pada umumnya hanya diperuntukan pada sumber daya manusia dan khususnya untuk para bawahan. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari karyawan maksimal disertai dengan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk mendorong karyawan untuk bekerja sesuai tujuan maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan. Beberapa pendapat mengenai motivasi menurut para ahli.

David McClelland mengemukakan dalam Mangkunegara (2016:94) bahwa Motivasi merupakan Kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Winardi (2015:6) motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Sedangkan yang dikemukakan oleh Rivai (2016:837) bahwa Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Gray, dkk dalam Winardi (2015:2) motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya entusiasme dan presistensi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan adalah dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah organisasi.

#### **2.1.2.2 Jenis-jenis Motivasi**

Motivasi kerja dibagi menjadi beberapa jenis. Jenis-jenis motivasi menurut Winardi (2014:5) dapat bersifat negatif dan positif, yakni:

1. Motivasi Positif, yang kadang-kadang dinamakan orang “motivasi yang mengurangi perasaan cemas” (*anxiety reducing motivation*) atau “pendekatan wortel” (*the carrot approach*) di mana orang ditawarkan sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian dan kemungkinan untuk menjadi karyawan tetap) apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan.
2. Motivasi Negatif, yang sering kali dinamakan orang “pendekatan tongkat pemukul” (*the stick approach*) menggunakan ancaman hukuman (teguran-teguran, ancaman akan di PHK, ancaman akan diturunkan pangkat dan sebagainya) andaikata kinerja orang bersangkutan di bawah standar. Sama halnya Gregor dalam Winardi (2014:6) “masing-masing tipe (Motivasi) memiliki tempatnya sendiri di dalam organisasi-organisasi, hal mana tergantung dari situasi dan kondisi yang berkembang.”

#### **2.1.2.3 Prinsip-prinsip dalam Motivasi**

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara (2016:100) diantaranya yaitu:

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip pemberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahannya, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas penulis sampai pada pemahaman bahwa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan yaitu prinsip partisipasi, prinsip komunikasi, prinsip mengakui andil bawahan, prinsip pendelagasian wewenan dan prinsip pemberi perhatian.

#### 2.1.2.4 Teori Motivasi

Motivasi yang berhasil tergantung pada prinsip-prinsip yang diterapkan oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang akan dikehendakinya. Beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain:

##### 1. Teori Abraham Maslow

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow. Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu fisiologis (rasa lapar, haus, seksual dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal) dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri). Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan.

Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

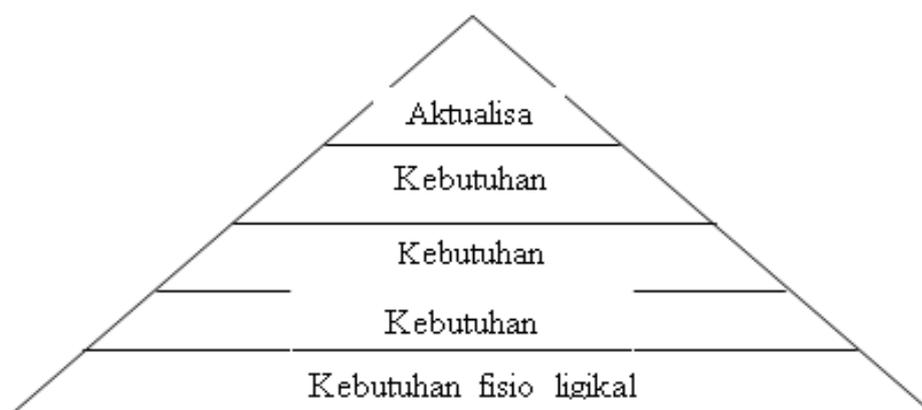
1. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus dan sebagainya)
2. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
3. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
4. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi dan

mendapatkan dukungan serta pengakuan)

5. Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya)

Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Orang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekuni minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman.

Prinsip pikiran Abraham Maslow berangkat dari kebutuhan manusia yang disusun secara hierarki dari kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan pemenuhan diri. Abraham Maslow menekankan perilaku manusia disebabkan oleh motivasi tertentu yang bergerak secara sistematis demi sebuah “grows need” atau pemuasan kebutuhan. Hirarki kebutuhan Abraham H Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada Gambar 2.1, yaitu:



*Sumber : motivasi dan kepribadian*

**Gambar 2.1**  
**Teori Kebutuhan Maslow**

Keterangan :

Malsow memandang motivasi seorang individu sebagai suatu urutan motivasi

#### **2.1.2.5 Dimensi dan Indikator Motivasi**

Pengembangan dimensi dan indikator motivasi kerja berdasarkan yang dikemukakan Rivai (2014:837), yaitu:

1. Dimensi Kebutuhan untuk berprestasi (*Need of achievement*) yang terdiri dari tiga indikator:
  - a. Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas
  - b. Kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan
  - c. Kebutuhan mencapai prestasi tertinggi
  - d. Kebutuhan untuk bekerja secara efektif dan efisien
2. Kebutuhan untuk menjalin kebutuhan antar personal (*Need of Affiliation*) yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
  - a. Kebutuhan untuk diterima
  - b. Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar karyawan
  - c. Kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama
3. Kebutuhan untuk berkuasa dan berpengaruh pada orang lain (*Need of power*) yang terdiri dari dua indikator yaitu:
  - a. Kebutuhan untuk memberikan pengaruh
  - b. Kebutuhan untuk mengembangkan kekuasaan dan tanggung jawab
  - c. Kebutuhan untuk memimpin dan bersaing

#### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

Komitmen Organisasi ialah sikap pegawai yang tertarik dengan tujuan,

nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berhubungan dengan organisasi kesediaan bekerja keras sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi.

### **2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen sering dikaitkan dengan keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif. Kemudian menurut Robbin and Judge (2011:367) mengatakan bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Sedangkan menurut Khaerul Umam (2010:259) mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terdapat tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu tersebut akan berkarya serta memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan akan nilai-nilai organisasi, serta kesetiaan terhadap organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahana di organisasi.

### 2.1.3.2 Manfaat Komitmen Organisasi

Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi organisasi, yaitu :

1. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang Pegawai dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang kuat maka dia akan bertahan untuk anggota organisasi. Pegawai yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi.

2. Mengurangi atau meringankan *supervise* pegawai

Pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan *supervise* terhadapnya. *Supervise* yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.

3. Meningkatkan efektifitas organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektifitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidakhadiran yang

rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

Berdasarkan uraian diatas dapat dijelaskan bahwa komitmen memiliki manfaat yang penting untuk organisasi, dengan adanya komitmen dalam organisasi maka akan menghindari biaya pergantian Pegawai yang tinggi, mengurangi *supervise* Pegawai serta meningkatkan efektifitas dalam organisasi.

### **2.1.3.3 Menciptakan Komitmen Organisasi**

Menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi harus mengidentifikasi diri pegawai untuk mempercayai bahwa ada guna dan manfaatnya bekerja di organisasi, untuk merasakan kenyamanan didalamnya serta untuk mendukung nilai-nilai, visi dan misi organisasi dalam mencapai tujuannya. Mangkunegara (2012:176) menyatakan ada tiga pilar menciptakan komitmen organisasi, yaitu :

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi. Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat pegawai:
  - a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
  - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi.
  - c. Merasa nyaman dengan organisasi.
  - d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen),

norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

2. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Hal tersebut dapat dimunculkan dengan cara :

- a. Mengenali faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
- b. Kualitas kepemimpinan.
- c. Kemampuan dari manajer dan *supervisor* untuk mengenali bahwa komitmen bisa meningkatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahlian

3. Pentingnya rasa memiliki

Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Ikut sertakan keterlibatan pegawai dalam memuat keputusan dan jika mereka merasa idenya di dengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa dalam menciptakan komitmen pada organisasi harus adanya penanaman rasa memiliki terhadap pekerjaan dan menjadi bagian dari organisasi serta adanya kegairahan dalam diri terhadap pekerjaan untuk menciptakan adanya komitmen dalam setiap Pegawai.

### 2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan pegawai dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah pegawai akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak. Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169), menyatakan bahwa terdapat tiga macam dimensi komitmen organisasional yaitu:

#### 1. Komitmen Afektif

Komitmen Afektif (*affective commitment*), merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.

- a. Keinginan berkarir di organisasi
- b. Rasa percaya terhadap organisasi
- c. Pengabdian kepada organisasi

#### 2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yang tinggi akan bertahan di organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

- a. Kecintaan pegawai kepada organisasi
- b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
- c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi
- d. Keterikatan pegawai kepada pekerjaan
- e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini

#### 3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan suatu keharusan

untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau alasan etika.

- a. Kesetiaan terhadap organisasi
- b. Kebahagiaan dalam bekerja
- c. Kebanggaan bekerja pada organisasi

#### **2.1.4 Kinerja Pegawai**

Kinerja Pegawai merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seseorang Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainnya, dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan pegawainnya dalam organisasi tersebut.

##### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan ketangguhan serta waktu.

Menurut Veithzal Rivai (2011:312) menyatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh Pegawai sesuai dengan peranan dalam perusahaan. Adapun menurut Wibowo (2010:7) mengatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan

pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Sedangkan Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan Sedarmayanti (2011:260) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Berdasarkan pengertian dari kinerja pegawai menurut para ahli, maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil yang dicapai pegawai dalam pelaksanaan tugasnya baik secara kualitas dan kuantitas dengan *standart uncriteria* yang telah ditetapkan secara konkrit dan dapat diukur dalam kurun waktu tertentu.

#### **2.1.4.2 Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), juga disebut tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian kinerja Pegawai, adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas Pegawai maupun perusahaan. Secara umum tujuan dari penilaian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada Pegawai dalam upaya memperbaiki kerja Pegawai dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kinerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap pegawainya mengenai promosi jabatan, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan, dan pelatihan ataupun kebijakan

manajerial lainnya.

Setiap Pegawai dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasap bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung. Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi secara keseluruhan.

Definisi dari penilaian kinerja menurut Bernadin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umum (2010:190-191) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (Pegawai) pada organisasi tempat mereka bekerja. Selanjutnya menurut Sedarmayanti (201:261) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai sangat perlu dilakukan untuk mengukur kontribusi Pegawai pada organisasi, serta dijadikan untuk mengukur kontribusi Pegawai pada organisasi, serta dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap pegawai agar kinerjanya lebih baik lagi.

#### **2.1.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai**

Tujuan penilaian kinerja pegawai adalah untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan dari Pegawai tersebut, sehingga dapat dijadikan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi.

Tujuan penelitian kinerja Pegawai menurut veithzal Rivai (2011:552) pada

dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja Pegawai selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari Pegawai.
5. Pemberian imbalan yang sesuai, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
6. Untuk pembeda antara Pegawai yang satu dengan Pegawai yang lainnya.
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi dalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong Pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari Pegawai.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari Pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara Pegawai dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

#### **2.1.4.4 Kegunaan Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja Pegawai merupakan upaya menilai prestasi dengan

tujuan meningkatkan produktivitas Pegawai. Adapun pendapat menurut Veithzal Rivai (2011:563) bahwa kegunaan penilaian kinerja Pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Bagi Pegawai
  - a. Meningkatkan motivasi.
  - b. Meningkatkan kepuasan kerja.
  - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.
  - d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas.
  - e. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- b. Bagi Penilai
  - a. Meningkatkan kepuasan kerja
  - b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja Pegawai.
  - c. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun Pegawai.
  - d. Sebagai sarana meningkatkan motivasi Pegawai.
  - e. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi Pegawai.
- c. Bagi Perusahaan
  - a. Meningkatkan kualitas komunikasi.
  - b. Meningkatkan motivasi Pegawai secara keseluruhan.
  - c. Meningkatkan pengetahuan mengenai tugas yang dilakukan untuk masing-masing Pegawai.

#### **2.1.4.5 Peningkatan Kinerja Pegawai**

Peningkatan kinerja Pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara

(2011:22) dalam rangka peningkatan kinerja dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan dengan cara :
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan.
  - b. Mengidentifikasi masalah melalui Pegawai.
  - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain :
  - a. Mengidentifikasi masalah secepat mungkin.
  - b. Menentukan tingkat keseriusan.
  - c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun berhubungan dengan Pegawai itu sendiri.
  - d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut.
  - e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
  - f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
  - g. Mulai dari awal bila perlu.

#### **2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja pegawai atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja kongkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. Menurut Gomes dalam Rahardi (2010:36) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja ada 4 dimensi dalam melakukan pengukuran kinerja pegawai, yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan (*quality of work*)

Kualitas pekerjaan yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, indikatornya yaitu :

- a. Kerapihan dalam melaksanakan tugas
- b. Ketelitian dalam mengerjakan tugas

2. Kuantitas Pekerjaan (*quantity of work*)

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, indikatornya yaitu :

- a. Volume keluaran
- b. Kontribusi

3. Pengetahuan Pekerjaan (*job knowledge*)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan, indikatornya yaitu :

- a. Tingkat pengetahuan mengenai pekerjaan yang dilakukan
- b. Memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan

4. Kehadiran

Kehadiran yaitu berhubungan dengan ketepatan waktu Pegawai hadir ditempat kerja, indikatornya yaitu :

- a. Tingkat absensi Pegawai
- b. Ketepatan waktu

#### **2.1.4.7 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu adalah sebagai dasar dalam penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai

perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai motivasi kerja dan komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja Pegawai. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Nickels, dkk (2009:336) Pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja	Motivasi kerja	Gaya kepemimpinan
2	Muindro Renyowijoyo (2003) Hubungan antara motivasi kerja, Komitmen Organisasi dan Prestasi kerja Pegawai Studi Empiris Pegawai Sektor Manufaktur di Indonesia	Adanya hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan komitmen organisasi studi empiris Pegawai sektor manufaktur di Indonesia	Motivasi kerja Komitmen Organisasi	Prestasi Kerja
3	Jagharp, gorbapanah ,Nabavi, saboordavoodian, and Farvadian (2012). A survey on organizational cultural based on stephan robbin theory (case study) mashahad electric distribution company,iran	Didapatkan hasil bahwa motivasi kerja yang terjadi pada mashhad electric company mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai	Motivasi kerja, Kinerja Pegawai	Motivasi, Kepuasan
4	Murti H, Veronika AS. 2013. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun.	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pada LPD di Bandung	Motivasi kerja, Kinerja Pegawai	Gaya Kepemimpinan
5	Musa Djamaludin (2009) Komitmen afektif, normatif dan kontinyu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur	Komitmen organisasional yang meliputi Komitmen afektif normatif dan kontinyu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur	Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai	Motivasi, Karakteristik

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	Shinta Rina Rachmawati (2009) Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Pemda Kabupaten Sukoharjo	Komitmen Organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai pada bidang keuangan pemda kabupaten sukoharjo	Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai	Motivasi, Gaya Kepemimpinan
7	Yonathan Steve Kosasih dan Eddy Madiono Sutanto (2014) Pengaruh motivasi kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap kinerja Pegawai	Hasil pengujian simultan menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasional keduanya secara simultan mempengaruhi kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja	Karakteristik
8	Muhammad Kurniawan (2013) Pengaruh Komitmen Organisasi, motivasi kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik	Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi public	Komitmen Organisasi, Motivasi kerja, Kinerja Pegawai	Kepuasan Kerja

Dari beberapa penelitian terdahulu, keterkaitan antara variabel-variabel yang dipergunakan, perbedaannya yaitu terutama dalam hal penggunaan variabel penelitian dan lokasi penelitian yang dilakukan di kabupaten Subang, Jawa Barat.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telaah pustakaan. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut.

### 2.2.1 Hubungan Motivasi Kerja dengan Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian, ada hubungan yang signifikan antara

Motivasi kerja dengan komitmen organisasi pada perawat. Berdasarkan hasil penelitian ini terlihat bahwa motivasi kerja sangat berperan sebagai salah satu pemicu tumbuhnya komitmen organisasional pada perawat. Maka dengan semakin baiknya persepsi masing-masing anggota organisasi mengenai motivasi kerja ditempat kerjanya maka akan semakin tinggi pula komitmennya terhadap organisasi.

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 Alimohammadi dan Neyshabor (2013) juga mendukung bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Apabila seseorang pegawai yang setiap hari bekerja disebuah perusahaan dan memiliki motivasi kerja yang baik tentunya akan memberikan dampak positif pada loyalitas dan produktivitas karyawan dan tentunya karyawan tersebut akan memiliki kinerja yang baik pula karena motivasi kerja sendiri memiliki dampak positif terhadap kinerja. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Theodora

Yatipai (2015) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi kerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia Tipe C Manado”. Yang menyatakan hasil produk moment yaitu sebesar 0,685 yang menunjukkan adanya korelasi atau hubungan yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga Motivasi mempunyai pengaruh sebesar 46,5% terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Benny Usman (2008) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Dan Komunikasi Terhadap kinerja Karyawan Universitas PGRI Palembang”. Dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan Universitas PGRI Palembang, artinya apabila ada peningkatan dalam motivasi maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

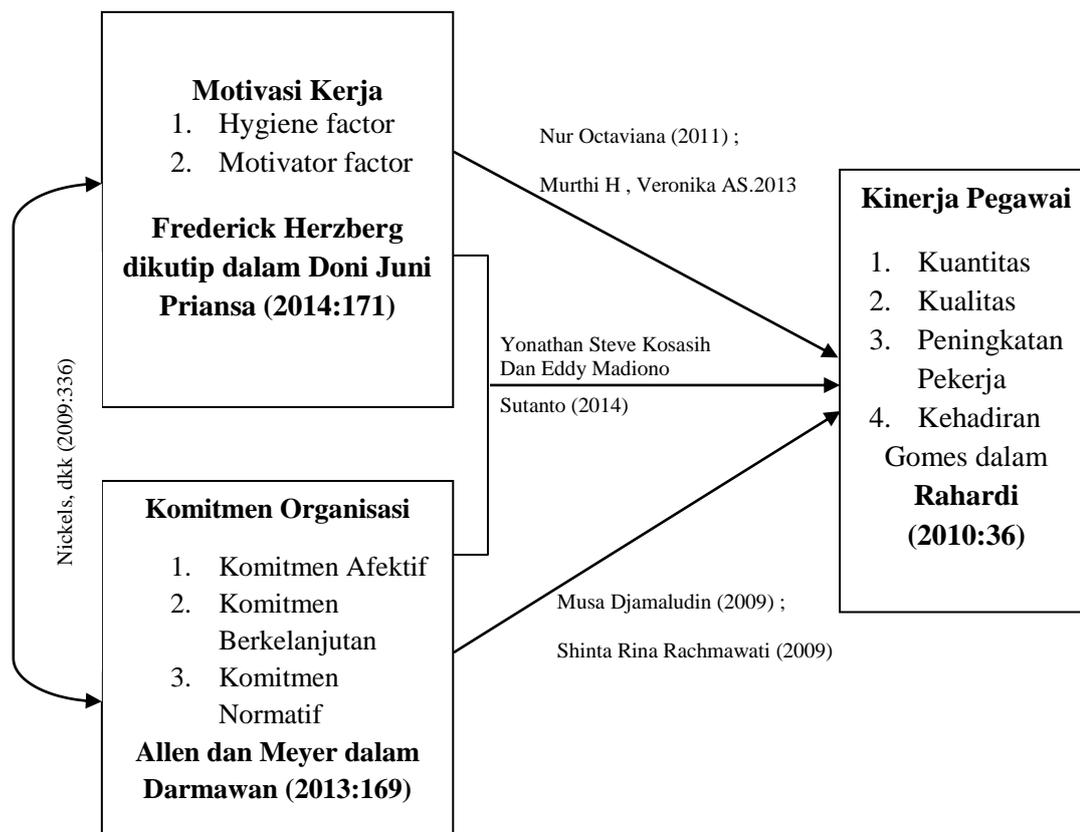
### **2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Sedangkan komitmen adalah perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu (kontrak) dengan penuh rasa tanggung jawab. Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes dalam Rommy (2011:152), menunjukkan bahwa yang tinggi mampu menghasilkan suatu komitmen, dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu instansi pemerintahan mampu

menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Ivano (2013:211) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

#### **2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi juga memiliki dampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Motivasi yang kuat dapat membentuk identitas perusahaan yang memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja Pegawai adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasional dapat membuat perusahaan menjadi lebih baik, tetapi sering didapati kurangnya komitmen organisasional, karena Pegawai mengukur seberapa besar harus berkomitmen melalui tingkat upah yang diberikan perusahaan. Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi (Kreitner dan Kinicki, 2011:174). Motivasi yang kuat, serta komitmen organisasional yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerja Pegawai sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai, kenyataannya masih ada perusahaan yang mengalami masalah pada kinerja Pegawai hal tersebut terjadi pada PT. Rajawali Citramas. Dan dapat disimpulkan bahwa berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran diatas dapat digambarkan pada paradigma penelitian yang sebagai berikut :



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian dalam kerangka pemikiran maka disusun hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai.
2. Terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja Pegawai.
3. Terdapat pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja Pegawai.