

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan pedoman yang dibutuhkan untuk memperdalam yang berkaitan dengan variable penelitian, oleh karena itu perlu dikemukakan suatu kajian pustakayang bersifat ilmiah. Menurut Sugiyono (2016:52) kajian pustaka adalah suatu kegiatan penelitian yang bertujuan melakukan kajian secara sungguh-sungguh tentang teori dan konsep yang berkaitan dengan topik yang diteliti yaitu variable motivasi, komitmen dan kinerja karyawan. Konsep dan teori tersebut dapat dijadikan sebagai perumusan hipotesis dan penyusunan instrument penelitian, dan sebagai dasar dalam membahas hasil penelitian.

2.1.1 Pengertian Manajemen

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. Pengertian manajemen didasari sebagai suatu seni karena seni itu sendiri memiliki beberapa fungsi, diantaranya untuk mewujudkan tujuan yang nyata dengan cara memberikan manfaat.

Manajemen memiliki arti yaitu memimpin, mengusahakan, mengendalikan, mengurus, serta mengelola.. Pengertian manajemen secara ilmu dapat disebut sebagai bagian dari disiplin ilmu yang mengenalkan serta mengajarkan tentang proses untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan organisasi.

Menurut bahasa, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris yaitu “*Manage*” yang berarti mengelola, mengurus, mengusahakan, mengendalikan dan memimpin. Pengertian manajemen secara sederhana dapat diartikan “sebuah proses dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara bekerjasama dengan orang-orang dan sumber daya yang dimiliki organisasi.

Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas, perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan untuk produk atau jasa secara efisien (Andrew F. Sikula yang dikutip oleh R. Supomo dan E. Nurhayati (2018:2).

Pengertian yang lain dikemukakan oleh M.Manullang yang dikutip oleh R. Supomo dan E. Nurhayati (2018:2) mendefinisikan yaitu Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Sedangkan pengertian menurut Robbins dan Coulter (2012:8) menyatakan Manajemen adalah “*Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively*” “*Management is the process of planning, organizing, directing, and supervising the efforts of organizational members and the use of other resources to achieve predetermined organizational goals*” (Jamed A.F Stoner, 2016:6).

“*The process of planning, organizing and using other organizational resources in order to achieve that organizational goal has been established*” (Stoner yang dikutip dari Amirullah, 2015:4).

Menurut Hasibuan (2016:10) yang mendefinisikan bahwa “Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu”.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli di atas, maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Dengan adanya manajemen memberikan kemudahan dan kelancaran bagi perusahaan karena perusahaan berjalan secara terorganisir. Efisien berarti menggunakan sumber daya secara bijak dan dengan cara meminimalisir biaya perusahaan, sedangkan efektif berarti membuat keputusan yang tepat dan mengimplementasikan dengan lancar dan sukses.

Pada perusahaan untuk memudahkan menjalankan suatu manajemen, maka manajemen dibagi menjadi empat fungsional atau bagian yaitu manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen operasi, dan manajemen sumber daya manusia. Berikut adalah pengertian dari empat fungsional manajemen menurut Hasibuan (2016)

1. Manajemen Pemasaran
2. Manajemen Keuangan
3. Manajemen Operasi
4. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi manajemen ini oleh para pakar manajemen dikembangkan. Ada yang hanya menggunakan empat fungsi ada juga yang lima fungsi dan lain sebagainya. Tetapi pada prinsipnya setiap fungsi memiliki penjabaran makna yang

lebih luas Masing-masing fungsi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling mempengaruhi serta bergerak ke arah yang sudah direncanakan. Penjelasan terkait fungsi-fungsi tersebut Edison (2016:7) menyatakan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi manajemen yang sangat penting sebab apa yang dideskripsikan dalam perencanaan merupakan sebuah keputusan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Penerapan fungsi manajemen dapat berjalan dengan baik maka dibutuhkan 16 Unsur-Unsur Manajemen. Masing-masing unsur tersebut saling melengkapi dan

saling berkaitan antara satu dengan lainnya. Unsur-unsur manajemen sangat penting keberadaannya dan peranannya yang berguna untuk peningkatan sistem manajerial dan tercapainya target serta tujuan perusahaan.

Frederick W. Taylor (2015:25) mengatakan “*The following elements of scientific management. : 1. Work Study, 2. Standardisation of Tools and Equipment, 3. Scientific Selection, Placement and Training, 4. Development of Functional Foremanship, 5. Introducing Costing System, 6. Mental Revolution*”. Sedangkan Menurut Harrington Emerson (2016:40) ada 5 unsur manajemen, yaitu *man, money, materials, machines, dan methods*.

Kemudian Menurut George R. Terry, adapun unsur –unsur sebagai sarana dalam manajemen dikenal dengan 6M sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Hal ini termasuk penempatan orang yang tepat, pembagian kerja, pengaturan jam kerja dan sebagainya. Dalam manajemen faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Sehingga peran manusia di dalam organisasi itu sangat penting untuk keberhasilan suatu perusahaan.

2. Uang (*Money*)

Money merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti

pembelian alat-alat, pembelian bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa besar uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dalam suatu organisasi.

3. Bahan (*Materials*)

Materials adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa. Dalam organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dibidangnya juga harus dapat menggunakan sebagai salah satu sarana. Bahan baku dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa bahan baku aktivitas produksi tidak akan mencapai hasil yang dikehendaki.

4. Mesin (*Machine*)

Machine adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa. Mesin yang digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Terutama pada penerapan teknologi mutakhir yang dapat meningkatkan kapasitas dalam proses produksi baik barang atau jasa.

5. Metode (*Methods*)

Methods adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional. Metode

dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan aktivitas bisnis.

6. Pasar (*Market*)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan atau tempat dimana organisasi menyebarluaskan produknya.

2.1.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah asset (kekayaan) utama, yang harus dipelihara dengan baik. Yang menjadi faktor utama dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kunci keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan yang ingin diraihinya, manajemen sumber daya manusia yaitu mengurus, mengatur, melakukan, dan mengelola. Dimana sumber daya manusia memiliki kontribusi yang sangat besar bagi eksistensi perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, tidak mungkin sebuah perusahaan dapat mencapai tujuannya. Berikut ini dikemukakan definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli:

Menurut R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio (2014;26) yaitu *“Human resource development is a major HRM function consisting not only of training and development but also of career planning and development activities, organization development, and performance management and appraisal. Training is designed to provide learners with the knowledge and skills needed for their present jobs. Development involves learning that goes beyond today’s job and has a more long-term focus.* Kemudian menurut Edwin B. Flippo (2016;30) yaitu *“Human resource management is the planning; organizing, directing and controlling procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of human resource to the end that individual and societal objectives are accomplished.”*

Selanjutnya menurut Kasmir (2016:6) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah *“Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder”*. Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengelola sumber daya manusia didalam suatu organisasi secara optimal guna untuk mencapai tujuan organisasi. Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada mesin-mesin atau sarana prasarana yang modern dan canggih, tetapi justru tergantung kepada sumber daya manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

2.1.1.5 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Schuler (2016:2) tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah *“At least human resource management has three main objectives, namely improving productivity levels, improving the quality of work life and ensuring the organization has met legal aspects.”* Sedangkan menurut Snell & Bohlander (2013:16) yaitu *“To manage human talent to achieve organizational goals”*. Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar dapat berdaya guna dalam organisasi karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi.

Menurut Samsudin dalam Arif Yusuf Hamali (2018:16-18), ada empat tujuan sumber daya manusia:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- c. Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.

e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang baik, menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan dan harus berperan dalam menguji realitas ketika manajer lini mengajukan sebuah gagasan dan arah yang baru.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

2.1.2 Pengertian Motivasi

Hafidzi dkk (2019 : 52) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja. Menurut Sedarmayanti (2017, p.154) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja.

2.1.2.1 Pendekatan Motivasi Kerja

Menurut Wilson Bangun (2012, p.314) pendekatan motivasi antara lain :

1. Pendekatan Tradisional. Pada pendekatan ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem upah, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin besar upah yang diterima. Dengan menggunakan insentif, manajer dapat memotivasi bawahannya. Semakin banyak yang diproduksi, maka semakin besar penghasilan yang diperoleh. Dalam banyak situasi pendekatan ini sangat efektif.
2. Pendekatan Hubungan Manusia menunjukkan bahwa kebosanan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak sosial membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi. Sebagai kesimpulan, manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa berguna dan lebih penting.
3. Pendekatan Sumber Daya Manusia Pendekatan ini merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan. Para ahli mengatakan bahwa, pendekatan tradisional dan hubungan manusia terlalu menyederhanakan motivasi hanya dengan memusatkan pada satu faktor saja, seperti uang dan hubungan manusia.
4. Pendekatan Kontemporer didominasi oleh tiga tipe motivasi yaitu teori isi, teori proses dan teori penguatan. Dalam teori isi menekan pada teori kebutuhan-kebutuhan manusia, menjelaskan berbagai kebutuhan manusia mempengaruhi kegiatannya dalam organisasi.

2.1.2.2 Prinsip Motivasi

Menurut Sedarmayanti (2017, p162) Prinsip untuk analisis masalah motivasi sebagai berikut:

1. Prilaku berganjaran cenderung akan diulangi
2. Faktor motivasi yang digunakan harus diyakini yang bersangkutan, dan
 - a. Standard untuk kerjanya dapat dicapai
 - b. Ganjaran yang diharapkan memang ada
 - c. Ganjaran akan memuaskan kebutuhannya
3. Memberi ganjaran atas perilaku yang diinginkan adalah motivasi yang lebih efektif daripada menghubungkan perilaku yang tidak dikehendaki.
4. Perilaku tertentu lebih “reinforced” apabila ganjaran atau hukuman bersifat segera dibandingkan dengan yang ditunda.
5. Nilai motivasional dari ganjaran atau hukuman yang diantisipasi akan lebih tinggi bila sudah pasti akan terjadi dibandingkan dengan yang masih bersifat kemungkinan.
6. Nilai motivasional dari ganjaran atau hukuman akan lebih tinggi, yang berakibat pribadi dibandingkan yang organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2017, p162) langkah konkret untuk motivasi, kenali anggota organisasi dan identifikasi pola kebutuhan mereka, antara lain:

1. Tetapkan sasaran yang harus dicapai berdasarkan prinsip penempatan sasaran yang tepat.
2. Kembangkan sistem pengukuran “performance” yang reliabel dan beriumpan balik kepada mereka periodic
3. Tempatkan anggota organisasi pada pekerjaan berdasarkan kemampuan dan bakat yang dimiliki.

4. Beri dukungan dalam penyelesaian tugas, misal : lewat pelatihan dan menumbuhkan “rasa mampu”
5. Perlakukan adil, objektif, dan jadilah teladan.

2.1.2.3 Jenis Motivasi Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017, p154) Motivasi dibagi menjadi tiga bagian:

1. Pendorong utama : pendorong yang dapat dinilai dengan uang
2. Semi pendorong utama
3. Pendorong nonmaterial : yang tidak dapat dilihat dengan uang seperti:
 - a. Penempatan yang tepat
 - b. Latihan sistematis
 - c. Promosi objek
 - d. Pekerjaan terjamin
 - e. Keikutsertaan wakil karyawan dalam pengambilan keputusan
 - f. Kondisi pekerjaan yang menyenangkan
 - g. Pemberian informasi perusahaan
 - h. Fasilitas rekreasi
 - i. Penjagaan kesehatan
 - j. Perumahan dll.

2.1.2.4 Indikator Motivasi Kerja

Hafidzi dkk (2019: 53) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk

mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja, adapun beberapa Indikator motivasi kerja yaitu:

1. Kebutuhan Fisik, kebutuhan akan fasilitas penunjang yang didapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas di kantor.
2. Kebutuhan rasa aman, kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini, diantaranya adalah rasa aman fisik, stailitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti: takut, cemas, bahaya.
3. Kebutuhan sosial, kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.
4. Kebutuhan akan penghargaan kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi.
5. Kebutuhan dorongan mencapai tujuan, kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dari pimpinan.

2.1.3 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Berikut merupakan beberapa pengertian komitmen organisasi menurut para ahli. Menurut Jason A Colquitt (2016:64) menyatakan bahwa:

'Organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization. Organizational commitment influences whether an employee stays a member of the organization or leaves to pursue another job.

Colquitt, dkk (dalam Wibowo 2016:430) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Sedangkan menurut Gibson dalam Wibowo (2017:214) memberikan pengertian sebagai berikut: komitmen organisasi sebagai perasaan identifikasi, loyalitas, dan pelibatan dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi.

Sementara Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2017:214) menyatakan bahwa: komitmen organisasi sebagai tingkatan dari individu mendefinisikan diri dan terlibat dalam organisasi yang diikuti dan tidak ada keinginan untuk meninggalkannya.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perasaan yang muncul pada seorang pekerja menyangkut identifikasi, loyalitas dan pelibatan terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi.

2.1.3.1 Manfaat Komitmen Organisasi

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki keinginan agar seluruh karyawannya memiliki komitmen organisasi yang tinggi, karena disaat karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi tentunya akan memberikan manfaat bagi perusahaan. Berikut ini adalah manfaat komitmen organisasi bagi organisasi atau perusahaan

1. Menghindari biaya pergantian karyawan yang tinggi seseorang yang berkomitmen tidak akan berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lain. Ketika seorang karyawan berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian karyawan yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain.
2. Mengurangi atau meringankan pengawasan karyawan-karyawan yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi tentunya akan mengurangi keperluan pengawasan terhadapnya. Pengawasan terhadap karyawan akan membuang-buang waktu dan biaya.
3. Meningkatkan efektivitas karyawan sebuah organisasi yang karyawannya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan 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 satu sama lain.

2.1.3.2 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Dimensi dan indikator digunakan sebagai alat untuk mengukur seberapa kuat komitmen para karyawan terhadap perusahaan. Menurut Newstrom dalam Wibowo (2017:215) terdapat tiga macam dimensi komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif adalah komitmen sebagai suatu ikatan atau keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam perusahaan, tingkat keterikatan anggota pada organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Indikator dari dimensi komitmen afektif sebagai berikut:
 - a. Keinginan berkarir di organisasi.
 - b. Rasa percaya terhadap organisasi.
2. Komitmen Berkelanjutan yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan perusahaan. Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan karena adanya perhitungan untung dan rugi dimana Nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu perusahaan dibanding dengan meninggalkan perusahaan tersebut. Dalam hal ini karyawan yang tetap bertahan pada suatu perusahaan karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. Indikator dari dimensi komitmen berkelanjutan sebagai berikut:
 - a. Kehilangan pendapatan jika meninggalkan perusahaan.
 - b. Pilihan alternatif perusahaan lain.
3. Komitmen Normatif adalah keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap perusahaan, adanya kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu perusahaan karena merasa wajib untuk loyal pada perusahaan karena alasan moral seperti kewajiban untuk memenuhi kontrak psikologis yang telah disepakati. Indikator dari dimensi komitmen normatif sebagai berikut :

- a. Merasa bertanggung jawab untuk bekerja dengan baik.
- b. Keinginan membalas jasa ke perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui dimensi dan indikator dari komitmen organisasi ada 3 yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative.

2.1.4 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Firda (2015: 618) Kinerja karyawan (performance) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk mencapai tujuan yang disebut juga standar pekerjaan. Menurut Rivai dkk (2015, p.447), kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Syukur (2019 : 4), Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Suhardi (2019 : 297), mendefinisikan kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Yusuf dkk (2019) mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja selama periode tertentu dari segi kualitas dan kuantitas yang didasarkan oleh standar kerja yang telah ditetapkan.

2.1.4.1 Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*).

Bagaimana menilai kinerja karyawan? Seorang karyawan dapat menghasilkan produk sebanyak 10 unit per hari, sudahkah dikatakan memiliki kinerja baik? Untuk menentukan kinerja karyawan baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan. Standar pekerjaan adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Hasil pekerjaan yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang karyawan dapat dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk itu perlu dilakukannya penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan. Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang memperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik.

Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah menurut Wilson Bangun (2012, p.231).

Penilaian kinerja dapat ditinjau ke dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada periode tertentu. Kinerja seorang karyawan dapat dinilai berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang melampaui standar pekerjaan dinilai dengan kinerja yang baik menurut Wilson Bangun (2012, p.232).

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Bagaimanapun harapan yang ingin dicapai dari hasil penilaian kinerja personel adalah kinerjanya baik. Oleh karena itu, para pimpinan dan bagian personel sejak awal harus menyadari akan pentingnya faktor-faktor yang mempengaruhi mengapa seseorang bisa berkinerja baik dan tidak. Pada umumnya kinerja personel dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu antara lain:

1. Sasaran: adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk dicapai.
2. Standar: apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan oleh perusahaan.
3. Umpan balik: informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.
4. Peluang: beri kesempatan orang itu untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut.

5. Sarana: sediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung tugasnya.
6. Kompetensi: beri pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekedar belajar tentang sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu.
7. Disiplin Kerja: harus bisa menjawab pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini?”

Adapun faktor-faktor lingkungan yang perlu diketahui yang sering menimbulkan masalah dalam kinerja antara lain adalah:

1. Koordinasi yang kurang baik antara karyawan dalam bekerja.
2. Tidak cukupnya informasi yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas.
3. Kurangnya peralatan pendukung dan banyaknya mesin yang rusak.
4. Tidak cukupnya dana dan tidak mamadainya pelatihan.
5. Kurang kerja sama atau komunikasi antar karyawan.
6. Tidak cukupnya waktu yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan.
7. Lingkungan pekerjaan yang buruk, misalnya panas, terlalu dingin, berisik, banyaknya gangguan dan lain-lain.

2.1.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator itu penting karena penilaian kinerja didasarkan pada indikator itu sendiri. Adapun ukuran dari kinerja karyawan menurut Masram (2017:139), sebagai berikut:

1. Tanggung jawab, adanya rasa tanggung jawab pada diri karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.
2. Disiplin, dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Inisiatif, kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan atau semua tindakan yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas pokok.
4. Kerja sama, kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal maupun horizontal sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik karyawan dapat diandalkan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah pengaruh motivasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variable dalam penelitian ini baik dari variable dependen Motivasi (X1) dan Komitmen (X2) maupun independennya kinerja karyawan (Y) berikut penelitian terdahulu berupa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul	Hasil Peneliti	Persamaan	Perbedaan
1	Titis Asmarani dkk (2019) Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perum Bulog Sub Divre Bojonegoro JJM Online Vol 3, No 5,5 Mei (2019)548-558	Secara parsial variable komitmen dan semangat kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan variable motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	a. Menggunakan kinerja sebagai variable terkait b. Menggunakan semangat kerja sebagai variable bebas c. Menggunakan variable motivasi sebagai variable bebas	Menggunakan variable komitmen sebagai variable bebas

No	Judul	Hasil Peneliti	Persamaan	Perbedaan
2	Lily Setyawati dkk (2021) Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Purwakarta Jurnal PERKUSI, Vol 1, No1, Januari 2021	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi pengaruh sebesar 42,4%	a.Menggunakan kinerja pegawai sebagai variable terikat b.Menggunakan motivasi kerja sebagai variable bebas	a.Tidak menggunakan variable semangat kerja sebagai variable bebas b.Tempat penelitian
3	Sandhi Flaly Harapan dan Satria Tirtayasa (2020) Pengaruh Motivasi,Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura II (persero) Kantor Cabang Kualanamu Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol 3, No 1, Maret 2020	Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan yang artinya pengaruh kuat sekali terhadap kinerja karyawan	a.Menggunakan kinerja pegawai sebagai variable terikat b.Menggunakan motivasi kerja sebagai variable bebas	a.Tidak menggunakan variable semangat kerja sebagai variable bebas b.Tempat penelitian
4	Aswin Bovita (2014) Pengaruh Motivasi Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Kabupaten Indragiri Hilir Jurnal Repository UT, Repository.ut.ac.id (2014)	Motivasi dan Semangat Kerja secara simultan atau bersama sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perkebunan Kabupaten Indragiri Hilir	a.Menggunakan kinerja sebagai variable terkait b.Menggunakan semangat kerja sebagai variable bebas c.Menggunakan variable motivasi kerja sebagai variable bebas	a.Tempat Penelitian
5	Jufrizen dkk (2020) Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan, Vol 4, No 2, Juni 2020 : 145-165	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen	Membahas tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja	a.Tidak membahas variable semangat kerja b.Tidak meneliti menggunakan model empiris organizational citizenship behavior
6	Safirah Syihab dkk (2020) Pengaruh Semangat Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap	Terdapat Pengaruh antara semangat kerja, gaya kepemimpinan dan motivasi	a.Menggunakan Kinerja sebagai variable terkait b.Menggunakan Semangat Kerja	a.Menggunakan variable gaya kepemimpinan variable bebas

No	Judul	Hasil Peneliti	Persamaan	Perbedaan
	Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Baru E-Jurnal Stienobel Indonesia, Vol 17, No 2, Juni 2020	secara Bersama-sama terhadap kinerja pegawai dinas pekerjaan umum dan penataan ruang kabupaten baru	sebagai variable bebas c.Menggunakan variable Motivasi Kerja sebagai variable bebas	b.Tempat penelitian
7	Andi Niniek (2019) The Influence Of Organizational Communication Cilimate and Work Morale On Employee Performance Jounal Of Management Science Letters 9 (2019)	Pengaruh moral terhadap kinerja adalah positif	a.Menggunakan kinerja sebagai variable terkait b.Menggunakan semangat kerja sebagai variable bebas	a.Tidak menggunakan variable motivasi kerja sebagai variable bebas b.Tempat penelitian
8	Wahyu Haryadi (2015) Pengaruh Semangat Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Kecamatan Marongge Kabupaten Sumbawa Jurnal FEM Universitas Samawa, Vol 2, No 6, 2015	Variable semangat kerja (X1) dan disiplin (X2) secara Bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kecamatan Maronge	a.Menggunakan kinerja pegawai sebagai variable terkait b.Menggunakan semangat kerja sebagai variable bebas	a.Tidak menggunakan variable motivasi kerja sebagai variable bebas b.Tempat penelitian
9	Austin Alexsander parhusip dkk (2020) Pengaruh Semangat kerja, Kejelasan Peran, Fisik Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Potensi Utama Accumulated Journal, Vol 2, No 1, Januari 2020	Semangat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	a.Menggunakan kinerja pegawai sebagai variable terkait b.Menggunakan semangat kerja sebagai variable bebas	a.Tidak menggunakan variable motivasi kerja sebagai variable bebas b.Tempat penelitian
10	Kamala Chandra Rukshan (2017) Impact Of Morale On Employee Performance at Sri Lanka Telcom International Journal Of Management, Eastem University, Sri Lanka, Vol 1, No 3	Semangat kerja memiliki dampak positif pada kinerja	a.Menggunakan kinerja sebagai varabel terkait b.Menggunakan motivasi kerja sebagai variable bebas	a.Tidak menggunakan variable semangat kerja sebagai variable bebas b.Tempat penelitian

No	Judul	Hasil Peneliti	Persamaan	Perbedaan
11	Oktaviani (2020) Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. DEW Indonesia	Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. DEW Indonesia	a.Menggunakan Kinerja karyawan sebagai variable terkait b.Menggunakan Pengaruh motivasi sebagai variable bebas c.Menggunakan Kepuasan Kerja sebagai variable bebas	a.Tempat penelitian
12	Sinaultan dkk (2018) Pengaruh Insentif dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Bintang Satoe Doea	Hubungan yang positif dan signifikan antara insentif dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bintang Satoe Doea	a.Menggunakan kinerja karyawan sebagai variable terkait b.Menggunakan pengaruh Insentif sebagai variable bebas c.Menggunakan Disiplin kerja sebagai variable bebas	a.Tempat penelitian

Sumber: Data Primer, Penelitian dari berbagai sumber (2022)

2.3 Kerangka Pemikiran

Sugiyono (2017:388), menjelaskan bahwa kerangka berfikir merupakan konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dengan demikian, kerangka berfikir harus mampu menggambarkan keterkaitan antara variable-variable peneliti secara jelas berdasarkan teori-teori yang mendukung.

Pada intinya kerangka pemikiran menjelaskan tentang hubungan antara variable-variabel yang akan diteliti. Dalam hubungan tersebut yang idealnya dilakukan oleh teori atau peneliti sebelumnya. Variable dalam penelitian ini yaitu Pengaruh Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Keterkaitan antara motivasi kerja terhadap kinerja dilakukan oleh Lily Setyawati dkk (2021), dengan judul Pengaruh Motivasi dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Purwakarta. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan korelasi sebesar 0,651 atau memiliki hubungan yang kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 42,4%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung $>$ t table atau ($7,071 > 1,995$). Dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan bahwa terhadap berpengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai diterima.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Sandhi Fialy Harahap dan Satria Tirtayasa (2020), dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Berdasarkan hasil penelitiannya mengenai pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang menyatakan $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ yaitu $3.556 \geq 1.695$ berada di daerah penerimaan H_a sehingga H_0 ditolak, hal ini dinyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variable motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan yang artinya pengaruh kuat sekali terhadap kinerja karyawan. Sehingga motivasi sangatlah penting untuk menunjang kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya dikemukakan oleh Jufrizen dkk (2020), dengan judul penelitian Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan diketahui hasil t -value sebesar $4,03 > 1,96$, maka

dapat dijelaskan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dosen secara signifikan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja dosen, maka kinerja dosen akan semakin baik pula.

2.3.2 Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian lainnya dilakukan oleh Aswin Bovita (2014), dengan judul Pengaruh Komitmen Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Kabupaten Indragiri Hilir. Berdasarkan hasil analisis regresi yang telah dilakukan, diperoleh nilai $F_{hitung} = 34,818$; $p = 0,000$. Oleh karena itu $p (0,000) < 0,05$ maka H_0 ditolak; yang berarti Motivasi dan Semangat Kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai di Dinas Perkebunan Kabupaten Indragiri Hilir.

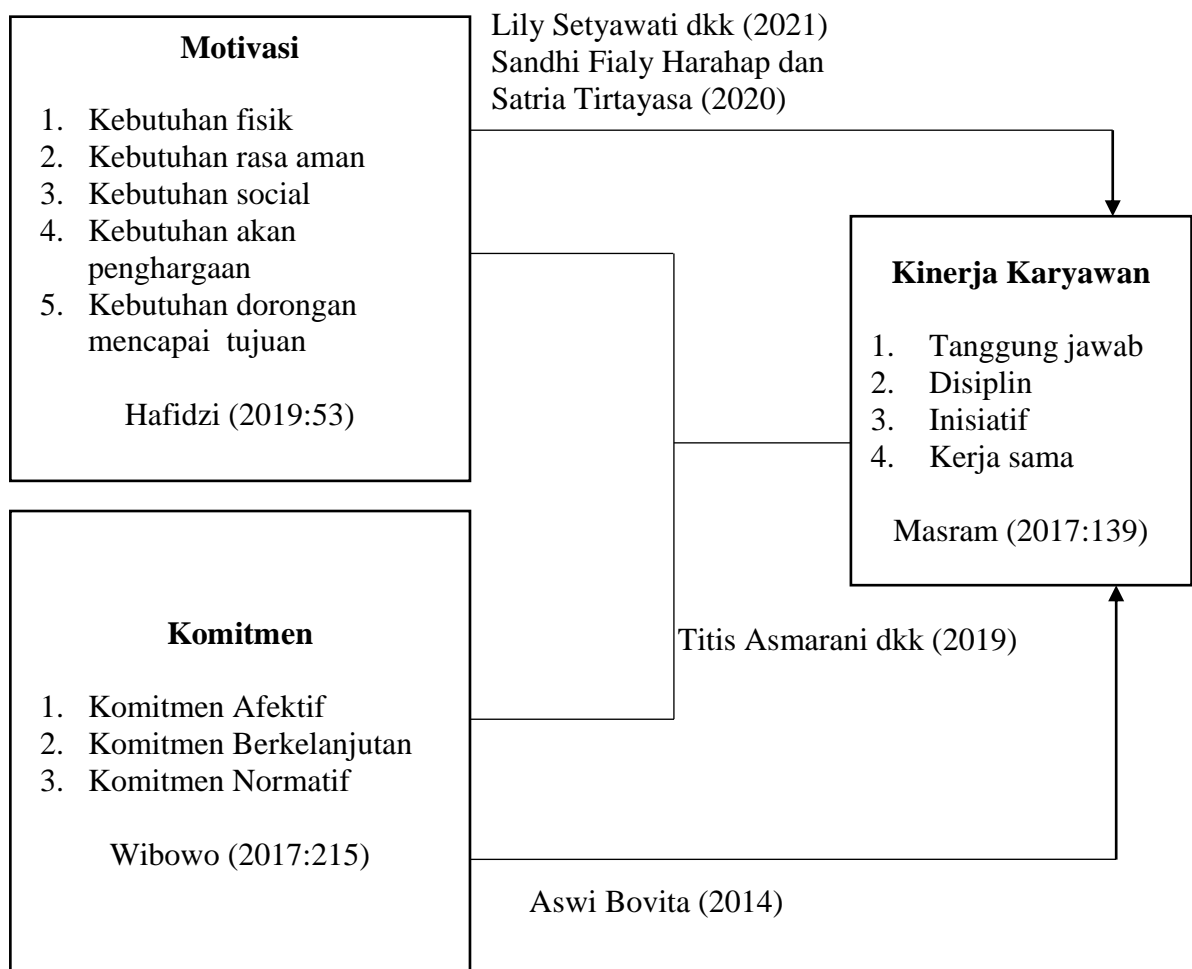
2.3.3 Pengaruh Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Titis Asmarani dkk (2019) dengan judul Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perum Bulog Sub Divre Bojonegoro, mengemukakan hasil analisis data dapat dijelaskan bahwa variabel Motivasi, komitmen dan semangat secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Sub Divre Bojonegoro. Dengan demikian apabila Motivasi, komitmen dan semangat secara simultan ada peningkatan maka akan berpengaruh pada perubahan pencapaian kinerja pegawai Perum Bulog Sub Divre Bojonegoro. Apalagi bila dilihat dari nilai R Square bahwa nilai koefisien determinasi sebesar $R^2 = 0.630$ yang berarti bahwa 63.0% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh motivasi kerja, komitmen dan semangat kerja sedangkan sisanya sebesar 37% di pengaruhi oleh variabel lain diluar motivasi kerja, komitmen dan semangat kerja.

2.3.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan kerangka berfikir juga menjelaskan bagaimana penelitian memahami suatu masalah, serta kriteria pengujian sebagai landasan untuk menjawab masalah penelitian. Dalam sebuah studi paradigma berorientasi sebagai kerangka filosofis dan konseptual. Paradigma penelitian akan membawa kepada pemahaman terhadap metodologi penelitian.

Berdasarkan kerangka penelitian dan juga landasan penelitian dari penelitian terdahulu diatas dapat digambarkan sebuah paradigam penelitian seperti pada gambaran dibawah ini:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu perumusan sementara yang dibuat untuk menjelaskan hal itu dan juga dapat menuntun/mengarahkan penyelidikan selanjutnya (Umar,2005:104). Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Secara simultan terdapat pengaruh motivasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan.
2. Secara parsial
 - a. Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan
 - b. Terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan.