

## **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian telah dilakukan terkait dengan kinerja pegawai, motivasi kerja dan komitmen organisasi antara lain:

1. Hasil penelitian Ma'rifah (2005) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur”, mengemukakan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja pekerja sosial dimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pekerja sosial adalah positif. Ini berarti semakin besar motivasi kerja pekerja sosial maka kinerjanya akan semakin baik.
2. Penelitian Theodora (2007) yang berjudul “Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kelapa Gading dan Sunter,” menemukan hasil adanya hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kelapa Gading dan Sunter Jakarta Utara, secara umum komitmen organisasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kelapa Gading dan Sunter tergolong baik, demikian juga dengan kinerja pegawai tergolong baik.

3. Yuliani (2010) dalam penelitiannya “Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja” bahkan menggabungkan variabel motivasi dan variable komitmen dalam melihat pengaruhnya terhadap kinerja yang dilakukan di Balai Latihan Pendidikan Teknik (BLPT) Yogyakarta dan menemukan, bahwa motivasi, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Balai Latihan Pendidikan Teknik (BLPT) Yogyakarta. Variasi perubahan kinerja karyawan (Y) cukup dapat dijelaskan oleh variabel motivasi, komitmen organisasional dan kompetensi.
4. Penelitian Windy (2009) juga mengkaji dan menganalisis “Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT Wahana Sun Motor Semarang”, hasil penelitian membuktikan bahwa berdasarkan hasil analisis regresi berganda maka dapat diketahui bahwa motivasi kerja, kemampuan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila motivasi kerja karyawan, kemampuan kerja dan komitmen organisasi karyawan semakin tinggi maka kinerja karyawan akan semakin optimal.
5. Raiser (2006) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Eselon III pada Kantor/Dinas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Rokan Hulu,” meneliti tentang pengaruh motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja

pegawai Eselon III pada kantor dinas di lingkungan pemerintahan Kabupaten Rokan Hulu, menemukan motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

6. Sari (2010) juga meneliti tentang “Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja pada PDAM Delta Tirta Sidoarjo”.

Dari hasil pengujian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Kinerja**

#### **2.2.1.1. Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2005), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk melihat kinerja yang ada dilakukan dengan cara penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja merupakan usaha yang dilakukan pimpinan untuk menilai hasil kerja bawahannya. Menurut Mengginson dalam Mangkunegara (2010), penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Bernardin dan Russel dalam Mangkunegara (2010) memberikan pengertian kinerja sebagai berikut : *“performance is defined as the record of outcomes*

*produced on a specified job function or activity during time period*". Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu Gibson dkk dalam mangkunegara (2010) mengemukakan *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja. Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Simanjuntak dalam mangkunegara (2010) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

#### **2.2.1.2. Teori Penilaian Kinerja**

Selanjutnya Sikula dalam Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu barang. Menurut Handoko (2001), penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kinerja mereka.

Handoko (2001) lebih lanjut mengemukakan, penilaian hendaknya memberikan gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan sehingga untuk mencapai tujuan

ini sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. *Job related* berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan organisasi. Sedangkan suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan/pegawai. Di samping harus *job related* dan praktis, evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (*performance standard*) dengan mana prestasi kerja diukur. Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Lebih lanjut, evaluasi juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan (*performance measures*). Berbagai ukuran ini, agar berguna, harus mudah digunakan, reliabel dan melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan prestasi-prestasi kerja.

Menurut Mangkunegara (2010), penilaian kinerja (prestasi kerja) merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia. Dikatakan penilaian kinerja subyektif, karena kebanyakan pekerjaan benar-benar tidak mungkin diukur secara obyektif, hal ini disebabkan beberapa alasan, termasuk alasan kerumitan dalam tugas pengukuran, lingkaran yang berubah-ubah, dan kesulitan dalam merumuskan tugas dan pekerjaan individual tenaga kerja secara rinci. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual. Tidak sedikit sumber tersebut mempengaruhi proses penilaian sehingga harus diperhitungkan dan dipertimbangkan dengan wajar.

Menurut Timpe (2002), meskipun mustahil mengidentifikasi setiap kriteria kinerja yang universal yang dapat diterapkan pada semua pekerjaan, adalah mungkin menentukan beberapa karakteristik yang harus dimiliki oleh kriteria apabila kriteria itu diharapkan bermanfaat bagi penilaian kinerja.

Karakteristiknya adalah:

1. Kriteria yang baik harus mampu diukur dengan cara-cara yang dapat dipercaya. Konsep keandalan pengukuran mempunyai dua komponen: stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa pengukuran kriteria yang dilaksanakan pada waktu yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira serupa. Konsistensi menunjukkan bahwa pengukuran kriteria yang dilakukan dengan metode yang berbeda atau orang yang berbeda harus mencapai hasil yang kira-kira sama.
2. Kriteria yang baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah evaluasi kinerja anggota organisasi. Jikalau kriteria semacam itu memberikan skor yang identik kepada semua orang, maka kriteria tersebut tidak berguna untuk mendistribusikan kompensasi atas kinerja, merekomendasikan kandidat untuk promosi, ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
3. Kriteria yang baik haruslah sensitif terhadap masukan dan tindakan pemegang jabatan. Karena tujuan penilaian kinerja adalah untuk menilai efektivitas individu anggota organisasi, kriteria efektivitas yang dipakai dalam sistem itu

haruslah terutama di bawah kebijakan pengendalian orang yang sedang dinilai.

4. Kriteria yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Adalah penting agar orang-orang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa kinerja yang sedang digunakan memberikan petunjuk yang adil dan benar tentang kinerja mereka.

Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2003) yaitu :

- 1) Metode Tradisional. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah : *rating scale*, *employee comparison*, *check list*, *free form essay*, dan *critical incident*. (a) *Rating scale*. Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau *supervisor* untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya. (b) *Employee comparison*. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari : (1) *Alternation ranking* : yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. (2) *Paired comparison* : yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga

terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit. (3) *Forced comparison (grading)* : metode ini sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif banyak. (c) *Check list*. Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. (d) *Free form essay*. Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya. (e) *Critical incident* Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama dan keselamatan.

2) Metode Modern. Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah : *assessment centre*, *Management By Objective* (MBO=MBS), dan *human asset accounting*.

a) *Assessment centre*. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.

b) *Management by objective* (MBO = MBS). Dalam metode ini pegawai langsung diikut sertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam

menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

- c) *Human asset accounting*. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Timpe (2002) lebih lanjut mengemukakan, belum adanya kesamaan antara organisasi dan perusahaan dalam menentukan unsur yang harus dinilai dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan manajemen/penyelia dinilai disebabkan selain terdapat perbedaan yang diharapkan dari masing-masing organisasi, juga karena belum terdapat standar baku tentang unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian. Kendati demikian, khusus untuk penilaian kinerja pegawai negeri sipil (PNS) dilakukan dengan menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dengan berlandaskan:

1. Undang-undang Pokok Kepegawaian nomor 8 tahun 1974 pasal 12 ayat (1) dan (2), dan pasal 20.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS).
3. Surat Edaran Kepala BAKN Nomor 20/SE/1980 tentang DP3.

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pekerjaan seorang pegawai negeri sipil (PNS) dalam jangka waktu satu tahun yang dibuat oleh pejabat yang berwenang. Daftar tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan pembinaan PNS berdasarkan sistem karir dan prestasi kerjanya antara lain dalam mempertimbangkan

kenaikan pangkat, penempatan jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala dan lain-lain. Nilai dalam DP3 digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan mutasi kepegawaian dalam tahun berikut kecuali ada perbuatan tercela dari pegawai negeri sipil yang bersangkutan yang dapat mengurangi nilai tersebut.

Menurut Nawawi (2003), bahwa penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Dan karena menggunakan sebuah daftar maka dikenal dengan sebutan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Adapun unsur-unsur yang terdapat dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan prakarsa.

- 1) Kesetiaan. Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan mentaati, Melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku pegawai yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kesetiaan pegawai terhadap organisasi sangat berhubungan dengan pengabdianya. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik.
- 2) Hasil kerja. Yang dimaksud dengan hasil kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas. Pada umumnya kerja

seorang pegawai antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan.

- 3) Tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
- 4) Ketaatan. Yang dimaksud ketaatan adalah kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan organisasi maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.
- 5) Kejujuran. Yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
- 6) Kerjasama. Kerjasama adalah kemampuan seorang pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- 7) Prakarsa. Prakarsa adalah kemampuan seorang pegawai untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan

bimbingan dari manajemen lainnya.

Proses penilaian prestasi kerja menghasilkan suatu evaluasi atau prestasi kerja pegawai di waktu yang lalu dan atau prediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Proses penilaian ini kurang mempunyai nilai bila para pegawai tidak menerima umpan balik mengenai prestasi kerja mereka. Tanpa umpan balik, perilaku karyawan tidak akan dapat diperbaiki. Oleh karena itu, bagian kritis proses penilaian adalah wawancara eksklusif. Menurut Handoko (2001), wawancara eksklusif adalah proses peninjauan kembali prestasi kerja yang memberikan kepada pegawai umpan balik tentang prestasi kerja di masa lalu dan potensi mereka. Penilai bisa memberikan umpan balik ini melalui beberapa pendekatan:

1) *Tell and Sell Approach*

Mereview prestasi kerja pegawai dan mencoba untuk meyakinkan pegawai untuk berprestasi lebih baik. Pendekatan ini paling baik digunakan untuk para pegawai baru.

2) *Tell and Listen Approach*

Memungkinkan pegawai untuk menjelaskan berbagai alasan latar belakang dan perasaan defensif mengenai prestasi kerja. Ini bermaksud untuk mengatasi reaksi-reaksi tersebut dengan konseling tentang bagaimana cara berprestasi lebih baik.

3) *Problem Solving Approach*

Mengidentifikasi masalah-masalah yang mengganggu prestasi kerja pegawai. Kemudian melalui latihan, coaching atau konseling, upaya-upaya dilakukan

untuk memecahkan penyimpangan-penyimpangan (sering diikuti dengan penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di waktu yang akan datang).

## **2.2.2. Motivasi Kerja**

### **2.2.2.1. Pengertian Motivasi Kerja**

Gomez (2003) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Siagian dalam Gomez (2003) mengemukakan definisi motivasi sebagai daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian, bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Theodora (2007) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang dialami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Chung dan Megginson dalam Theodora (2007) mendefinisikan motivasi sebagai perilaku yang dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan seseorang dalam mengejar satu tujuan, motivasi juga berkaitan dengan kepuasan pekerjaan dan performansi pekerjaan.

Lebih lanjut Menurut Sukanto dan Handoko (2000) motivasi, yaitu keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk

melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Yuli 2005). Martoyo (2000) motivasi kinerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Sedangkan menurut Gitosudarmo dan Mulyono (2001) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

#### **2.2.2.2. Teori Motivasi Kerja**

Secara garis besar teori motivasi dikelompokkan ke dalam tiga kelompok yaitu; (1) pendekatan isi/kepuasan (*content theory*), (2) teori motivasi dengan pendekatan proses (*process theory*) dan (3) teori motivasi dengan pendekatan penguat (*reinforcement theory*).

##### **a. Teori Dua Faktor Herzberg**

Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bawa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi: (1) Kompensasi (*pay and benefit*), (2) kebijakan dan administrasi organisasi (*company policy and administration*), (3) hubungan dengan rekan sejawat (*relationship with co-worker*), (4) mutu penyeliaan (*supervision*), (5) status, (6) keamanan dan keselamatan kerja (*job security*), (7) kondisi kerja (*working conditions*), (8) kehidupan pribadi (*personal life*). Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan pegawai tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi

ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat "tidak ada kepuasan", kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan, atau faktor *hygiene*. Adapun faktor intrinsik (*motivation factors*) meliputi: (1) pencapaian prestasi (*achievement*), (2) pengakuan orang lain (*recognition*), (3) kepuasan itu sendiri (*the work itself*), (4) tanggung jawab (*responsibility*), (5) peluang karier (*promotion*), (6) kemungkinan perkembangan ke depan (*the possibility of growth*).

#### **b. Teori Kebutuhan McClelland**

Teori McClelland berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu :

- 1) Kebutuhan akan prestasi: dorongan untuk berprestasi dan mengungguli.
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan: kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.
- 3) Kebutuhan akan afiliasi: hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka bergulat untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata-mata. Mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dari pada yang telah dilakukan sebelumnya. Selanjutnya, David McClelland dalam Mangkunegara (2005) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu : (1) Memiliki tingkat tanggung jawab

pribadi yang tinggi, (2) Berani mengambil dan memikul resiko, (3) Memiliki tujuan realistis, (4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, (5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan (6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Edward Murray dalam Mangkunegara (2005) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut:(1) Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya, (2) Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan, (3) Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usahadan keterampilan, (4) Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu, (5) Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan, (6) Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti, dan (7) Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

### **c. Pendekatan Teori Pengharapan**

*Expectancy Theory (teori pengharapan)* awalnya dikembangkan oleh Vroom pada tahun 1964. Motivasi menurut Vroom, mengarah kepada keputusan mengenai berapa banyak usaha yang akan dikeluarkan dalam suatu situasi tugas tertentu. Pilihan ini didasarkan pada suatu urutan harapan dua tahap (usaha – prestasi dan prestasi-hasil). Atau dapat dikatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh harapan individu bahwa pada tingkat usaha tertentu akan menghasilkan tujuan prestasi yang dimaksudkan. Vroom menggunakan persamaan matematis untuk

mengintegrasikan konsep-konsep kekuatan atau kemampuan motivasi menjadi model yang dapat diprediksi yaitu harapan (*expectancy*), nilai (*valence*), dan pertautan (*instrumentality*).

#### **d. Teori Motivasi *Content Theory***

Teori ini berusaha agar setiap pekerja giat sesuai dengan harapan organisasi perusahaan. Daya penggeraknya adalah harapan akan diperoleh si pekerja. Dalam hal ini teori motivasi proses yang dikenal seperti Maslow, Mc, Gregor, Herzberg, Atkinson dan McClland dalam Susbandono (2006) yaitu :

- 1) Teori harapan (*expectancy theory*), komponennya adalah: harapan, nilai (*value*), dan pertautan (*instrumentality*).
- 2) Teori keadilan (*equity theory*), hal ini didasarkan tindakan keadilan di seluruh lapisan serta obyektif di dalam lingkungan perusahaannya.
- 3) Teori pengukuhan (*reinforcement theory*), hal ini didasarkan pada hubungan sebab-akibat dari pelaku dengan pemberian kompensasi.

#### **e. Teori Motivasi Prestasi**

Teori ini menyatakan bahwa seorang pekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi dan peluang yang ada. Kebutuhan pekerja yang dapat memotivasi gairah kerja adalah: McClelland dalam Susbandono (2006) yaitu :

- 1) Kebutuhan akan prestasi dorongan untuk mengungguli, berprestasi

sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

- 2) Kebutuhan akan kekuasaan: kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.
- 3) Kebutuhan akan afiliasi : hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib.

#### **f. Teori X dan Y**

Teori ini didasarkan pada asumsi-asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X dan mana yang menganut teori Y McGregor dalam Susbandono (2006). Pada asumsi teori X menandai kondisi dengan hal-hal seperti pegawai rata-rata malas bekerja, pegawai tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindari tanggung jawab, pegawai lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi, pegawai lebih mementingkan dirinya sendiri. Sedangkan pada asumsi teori Y menggambarkan suatu kondisi seperti pegawai rata-rata rajin bekerja. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak pegawai tidak betah karena tidak ada yang dikerjakan, dapat memikul tanggung jawab, berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi, pegawai berusaha untuk mencapai sasaran organisasi.

#### **2.2.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Herzberg motivasi kerja secara ekstrinsik dipengaruhi oleh: (1) Kompensasi, (2)

kebijakan dan administrasi organisasi, (3) hubungan dengan rekan sejawat, (4) mutu penyeliaan, (5) status, (6) keamanan dan keselamatan kerja, (7) kondisi kerja, (8) kehidupan pribadi. Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan pegawai tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakteradannya menyebabkan ketidakpuasan bagi pegawai, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat "tidak ada kepuasan", kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan atau *hygiene factors*. Adapun faktor *motivation* (intrinsik) meliputi: (1) pencapaian prestasi, (2) pengakuan orang lain, (3) pekerjaan itu sendiri, (4) tanggung jawab, (5) peluang karier, dan (6) kemungkinan perkembangan ke depan. Hal ini juga ditegaskan dalam sejumlah penelitian yang antara lain dilakukan oleh Saydan dalam Sayuti (2007), Andrianto (2008), Ariani (2009) dan lain-lain, menyebutkan motivasi kerja seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

#### **2.2.2.4. Jenis – jenis Motivasi Kerja**

Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Motivasi atau dorongan kepada pegawai untuk bersedia bekerja sama demi tercapainya tujuan bersama ini terdapat dua macam, yaitu:

1. Motivasi positif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi

orang lain agar menjalankan sesuatu yang diinginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan imbalan, misalnya: hadiah.

2. Motivasi negatif. Motivasi negatif adalah suatu proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang diinginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah melalui kekuatan-kekuatan ataupun berbagai ancaman.

### **2.2.3. Komitmen Organisasi**

#### **2.2.3.1. Pengertian Komitmen**

Robbins dan Judge dalam Theodora (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana pegawai percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Steers dalam Kuncoro (2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap

organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Komitmen organisasi, menurut Sunarto (2005) adalah sikap pegawai untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa komitmen merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana pegawai mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Meyer dan Allen dalam Raiser (2006) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Penelitian dari Baron dan Greenberg dalam Yuliani (2010) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai – nilai perusahaan, dimana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut. Panggabean (2002) menggolongkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen

organisasi tersebut dalam 4 kategori, yaitu: (1) Karakteristik individu (usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin dan status perkawinan) (2) Karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan, (3) Karakteristik struktural (formalitas dan desentralisasi) (4) Pengalaman dalam kerja.

Timpe (2002), berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kekuatan identifikasi dari keterlibatan individu dengan organisasi. Komitmen yang tinggi dicirikan dengan 3 hal, yaitu : (1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (2) Kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi (3) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Sedarmayanti (2007) menguraikan pendapat Buchanan: bahwa komitmen organisasi melibatkan 3 sikap yaitu: (1) Identifikasi dengan tujuan organisasi (2) Perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi dan (3) Perasaan loyalitas terhadap organisasi. Menurut Sunarto (2005) komitmen adalah kecintaan dan kesetiaan terdiri dari: (1) Pernyataan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan, (2) Keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi dan (3) Kesiediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi.

Walton dalam Sunarto (2005), menyebutkan bahwa kinerja perusahaan akan meningkat apabila organisasi meninggalkan model pengendalian tradisional dalam manajemen pegawai. Pendekatan tersebut sebaiknya digantikan dengan strategi komitmen. Ia menyarankan bahwa pegawai akan memberikan respon terbaik dan menjadi sangat kreatif apabila diberi tanggung jawab yang lebih luas,

dorongan untuk berkontribusi serta bantuan untuk mencapai kepuasan kerja.

Langkah-langkah untuk meningkatkan komitmen :

1. Libatkan pegawai dalam mendiskusikan tujuan dan nilai-nilai organisasi.  
Dengarkanlah kontribusi dan sampaikanlah kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi agar dapat dimasukkan ke dalam pernyataan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Berbicaralah kepada para anggota tim secara informal dan formal mengenai apa yang sedang terjadi di dalam departemen dan rencanakanlah masa depan yang akan mempengaruhi mereka.
3. Libatkanlah anggota tim dalam menetapkan harapan bersama sehingga mereka merasa “memiliki” dan melaksanakan tujuan tersebut.
4. Ambillah langkah untuk meningkatkan kualitas kerja dalam departemen, cara melakukan pekerjaan, cara mendesain pekerjaan, gaya manajemen serta lingkup partisipasi.
5. Bantulah pegawai mengembangkan keterampilan dan kompetensinya untuk meningkatkan “kemampuan kerja” mereka baik di dalam maupun di luar organisasi.
6. Jangan memberi janji-janji untuk memberi “kerja seumur hidup”, katakan bahwa perusahaan akan berusaha semampunya untuk memberi kesempatan kerja dan berkembang.
7. Kerangka berpikir mereka tidak selalu sama dengan kerangka berpikir anda.

Dalam banyak organisasi, ketidakkonsistenan antara ucapan dengan perbuatan akan merusak kepercayaan, menimbulkan sinisme dari pegawai dan membuktikan bahwa ucapan manajemen tidak sejalan dengan perbuatannya. Membangun kepercayaan merupakan satu-satunya cara untuk menciptakan komitmen. Kepercayaan dari pegawai tidak akan diperoleh apabila mereka hanya diperlakukan sebagai salah satu faktor produksi, bukan sebagai asset utama organisasi. Selain itu, pegawai tidak merasa sebagai bagian dari organisasi apabila tidak dihargai oleh organisasinya.

#### **2.2.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen**

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam berorganisasi menurut Mayer dan Allen dalam Partina (2005) sebagai berikut :

1. Karakteristik pribadi individu.

Karakteristik pribadi terbagi ke dalam dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi. Hal-hal lain yang tercakup ke dalam variabel disposisional ini adalah kebutuhan untuk berprestasi dan etos kerja yang baik. Selain itu kebutuhan untuk berafiliasi dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri juga tercakup ke dalam variabel ini. Variabel disposisional ini memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen

berorganisasi karena adanya perbedaan pengalaman masing-masing anggota dalam organisasi tersebut.

2. Karakteristik organisasi. Yang termasuk ke dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan.

3. Pengalaman selama berorganisasi.

Pengalaman berorganisasi tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut dan hubungan antara anggota organisasi dengan *supervisor* atau pemimpinnya. Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers dalam Sopiah (2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang pegawai antara lain :

- 1) Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap pegawai.
- 2) Ciri pekerjaan seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- 3) Pengalaman kerja seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Sementara itu, Minner dalam Sopiah (2008) mengemukakan empat faktor yang

mempengaruhi komitmen pegawai antara lain :

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap pegawai.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen pegawai pada organisasi. pegawai yang baru beberapa tahun bekerja dan pegawai yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

### **2.2.3.3. Jenis-Jenis Komitmen**

Jenis komitmen menurut Steers dan Porter dalam Partina (2005) terbagi atas tiga komponen yaitu:

1. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Pegawai dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.
2. Komponen normatif merupakan perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komponen normatif

berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban kepada pegawai untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi.

3. Komponen *continuance* berarti komponen yang berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan
4. organisasi. Pegawai dengan dasar organisasi tersebut disebabkan karena pegawai tersebut membutuhkan organisasi, Pegawai yang memiliki komitmen organisasi.

Dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai dengan dasar *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk berusaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya pegawai yang terpaksa menjadi anggota organisasi akan menghindari kerugian *financial* dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Menurut Steers dan Porter dalam Partina (2005), komitmen pegawai dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen pegawai memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Sikap mencakup identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, di mana penerimaan ini merupakan dasar komitmen pegawai. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan

menjadi bagian dari organisasi. Sikap juga mencakup keterlibatan seseorang sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya. Selain itu sikap juga mencakup kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi dari komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertingkah laku adalah kesediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi. Keinginan juga termasuk kehendak untuk tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pegawai dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku yang berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

#### 2.2.3.4. Pembentukan Komitmen Organisasi

Komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi maupun dari individu sendiri. Luthans dalam Yuli dkk (2003) Dalam perkembangannya *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*, masing-masing memiliki pola perkembangan tersendiri.

a. Proses terbentuknya *affective commitment*

Ada tiga kategori dalam proses terbentuknya *affective commitment* yaitu :

1) Karakteristik Organisasi.

Karakteristik organisasi yang mempengaruhi perkembangan *affective commitment* adalah sistem desentralisasi, adanya kebijakan organisasi yang adil dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu.

2) Karakteristik Individu.

Ada beberapa penelitian yang menyatakan bahwa gender mempengaruhi *affective commitment*, namun ada pula yang menyatakan tidak demikian. Selain itu usia juga mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment*, meskipun tergantung dari beberapa kondisi individu sendiri, *organizational tenure*, status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, Etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya.

3) Pengalaman Kerja.

Pengalaman kerja individu yang mempengaruhi proses terbentuknya

*affective commitment* antara lain *Job scope*, yaitu beberapa karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi individu. Hal ini mencakup tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu dan variasi kemampuan yang digunakan individu. Selain itu peran individu dalam organisasi dan hubungannya dengan atasan.

b. Proses terbentuknya *continuance commitment*

*Continuance commitment* dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi ke dalam dua variabel yaitu investasi dan alternatif. Selain itu proses pertimbangan juga dapat mempengaruhi individu. Investasi termasuk sesuatu yang berharga, termasuk waktu, usaha ataupun uang, yang harus individu lepaskan jika meninggalkan organisasi. Sedangkan alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Proses pertimbangan adalah saat di mana individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif dan bagaimana dampaknya bagi mereka sendiri.

c. Proses Terbentuknya *normative commitment*

*Normative commitment* terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi (dari keluarga atau budaya) dan selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi. Selain itu *normative commitment* juga berkembang karena organisasi

memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi individu yang tidak dapat dibalas kembali. Faktor lainnya adalah adanya kontrak psikologis antara anggota dengan organisasinya. Kontrak psikologis adalah kepercayaan dari masing-masing pihak bahwa masing-masing akan timbal balik memberi.

#### **2.2.4. Hubungan Kinerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi**

Ma'rifah (2005), Theodora (2007), Yuliani (2010), Windi (2009), Luthan dalam Yuli dkk (2003) mengemukakan, dalam setiap organisasi, kinerja yang baik adalah salah satu sasaran penting yang ingin dicapai. Suatu kinerja yang baik dipercaya dipengaruhi kuat oleh tingginya motivasi kerja dan dukungan komitmen organisasional. Adapun hubungan antar kinerja, motivasi dan komitmen organisasi berdasarkan sejumlah penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a) Motivasi kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai
- b) Komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja pegawai