

BAB II

TINJAUAN TEORITIS

1. Karyawan

A. Pengertian Karyawan/Pegawai

Karyawan adalah pekerja dalam perusahaan dan seringkali berhubungan dengan masalah administrasi. Sedangkan pegawai umumnya adalah mereka yang bekerja di instansi pemerintahan alias pegawai negeri sipil. Sebenarnya, ketiga kata itu, buruh, karyawan, dan pegawai sama-sama menerima upah. Namun, karyawan dan pegawai sepertinya mengandung makna lebih jika dibandingkan dengan buruh. Jika dilihat dari pendapatan (upah) dan jaminan, karyawan dan pegawai sepertinya lebih baik dibandingkan buruh. Karyawan dan pegawai memiliki jaminan hari tua berupa pension, tunjangan kesehatan, dan cuti. Sedangkan buruh tidak. Buruh umumnya dikontrak atau pekerja kontrak. Sedangkan karyawan dan pegawai merupakan pekerja tetap.

Mereka sama-sama bekerja untuk menghasilkan keuntungan. Pekerjaan mereka juga tidak terbatas secara fisik, tapi juga secara intelektual. Namun, alangkah lucunya dinegeri ini, buruh selalu dipinggirkan, tak diperhatikan, bahkan sering diabaikan. Banyak pengusaha dan oknum pemerintahan yang tak memperhatikan nasib mereka. Mereka diabaikan, padahal kontribusi mereka dalam memberikan keuntungan, sangat besar. Kita tentu tak tahu apa jadinya bila tak ada orang yang mau menjadi buruh. Segala hal yang berhubungan dengan

ekonomi akan menjadi mati. Satu hari saja para buruh itu mogok kerja, berapa kerugian perusahaan. Bila dilihat dari pengertiannya. Buruh, karyawan dan pegawai tidak berbeda. Semua mereka adalah pekerja yang mendapat upah.

Menurut Undang-Undang Tahun 1969 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja dalam pasal 1 dikatakan bahwa karyawan/pegawai adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan dan memberikan hasil kerjanya kepada pengusaha yang mengerjakannya dimana hasil kerjanya itu sesuai dengan profesi atau pekerjaan atas dasar keahlian sebagai mata pencariannya. Senada dengan hal tersebut menurut Undang-Undang No.14 Tahun 1969 tentang Pokok Tenaga Kerja, tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melaksanakan pekerjaan, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Manulang, 2002).

Karyawan/pegawai merupakan kekayaan utama dalam suatu perusahaan, karena tanpa adanya keikutsertaan mereka, aktifitas perusahaan tidak akan terlaksana. Menurut Hasibuan (dalam Manulang, 2002), Karyawan adalah orang penjualjasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Subri (dalam Manulang, 2002), Karyawan adalah penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka, dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas tersebut.

Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa karyawan/pegawai adalah seseorang yang ditugaskan sebagai pekerja dari sebuah perusahaan untuk melakukan operasional perusahaan dan dia bekerja untuk digaji.

2. Komitmen Organisasi

A. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Logman (dalam Mahmudi, 2007) secara umum komitmen mempunyai empat arti yaitu : (1) komitmen adalah sebuah janji; (2) komitmen berarti tanggung jawab; (3) komitmen berarti komitmen kepada sistem berpikir dan aksi; (4) komitmen juga berarti tindakan komited. Robbins (1996) mengemukakan pengertian komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. As'ad (2008) mengemukakan perusahaan atau organisasi adalah suatu unit sosial atau sekelompok manusia yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan, karena di dalam organisasi akan terjadi interaksi antar person, baik di antara bawahan dengan atasan atau sebaliknya.

Staw (Mangkunegara, 2009) memberikan pendapat bahwa komitmen organisasi merupakan suatu pemahaman khusus dari individu sebagai ikatan psikologis pada organisasi termasuk rasa terlibat dengan pekerjaan, komitmen dan percaya akan nilai-nilai organisasi. Dalam hal ini komitmen yang dimaksudkan bukan sekedar setia semata akan tetapi lebih dari itu. Hal ini diperkuat oleh pendapat Reichers (dalam Robbins, 1996) yang menyatakan bahwa komitmen

organisasi adalah suatu bentuk keterdekatan yang bersifat psikologis antara anggota dengan organisasinya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan pada perusahaan adalah suatu perasaan atau orientasi emosional karyawan kepada perusahaan atau organisasi yang mencakup komitmen, identifikasi, dan keterlibatan antara anggota dengan organisasinya.

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi

Steven dkk (Mangkunegara, 2009) menjelaskan ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi komitmen pada perusahaan, yaitu :

- a. Atribut-atribut personal (*personal atributs*), seperti usia individu, jenis kelamin, pendidikan
- b. Faktor organisasional (*organizational factors*), seperti besar kecilnya organisasi dan sentralisasi otonomi.
- c. Faktor-faktor yang berkaitan dengan peran (*role-related factor*), seperti beban pekerjaan dan ketrampilan bawahan.

Steers dan Porter (1991) mengemukakan tentang empat atribut personal dalam komitmen organisasi, yaitu:

- a. Usia. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa semakin lanjut usia seseorang maka akan semakin memiliki komitmen terhadap organisasinya. Hal ini

tentu saja berkaitan dengan kehidupan individu itu sendiri, dengan bertambahnya usia seseorang maka semakin banyak pula pengalaman yang diterimanya, termasuk kegagalan-kegagalan dan keberhasilan-keberhasilan, juga berbagai macam tantangan dapat lebih bijaksana dan hati-hati dalam mengambil suatu keputusan termasuk pilihan terhadap pekerjaannya, bahwa perusahaan tempatnya bekerja saat ini adalah sesuatu yang terbaik bagi dirinya.

b. Masa kerja. Semakin lama masa kerja seseorang akan semakin tinggi komitmen organisasinya. Karyawan yang sudah lama bekerja, sudah terbiasa dengan kondisi dan iklim organisasinya, ia akan merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut setelah melalui bertahun-tahun bekerja di perusahaannya. Apabila mengalami hambatan atau tekanan-tekanan, maka karyawan dengan masa kerja yang lebih lama akan lebih kuat bertahan dibandingkan karyawan baru yang belum banyak terlibat dalam organisasinya.

c. Motif berprestasi. Semakin tinggi motif berprestasi seseorang akan semakin terikat terhadap organisasi. Dijelaskan oleh Robinowitz dan Hall (Thoha, 1988) bahwa salah satu faktor yang menentukan komitmen seseorang adalah adanya harapan yang besar pada pekerjaannya, kebanggaan pada organisasi dan adanya ambisi umum serta adanya keinginan untuk mobilitas ke atas.

d. Tingkat pendidikan. Seseorang yang mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi akan lebih cepat menguasai bidangnya. Strauss dan Sayless (1986) menyatakan bahwa pekerjaan yang mudah dan sederhana dapat terselesaikan secara otomatis tanpa berpikir lagi yang berarti untuk berhasil menyelesaikan tanpa membutuhkan perencanaan, analisis maupun penguasaan teori sehingga

karyawan yang berpendidikan tinggi biasanya lebih banyak menuntut pada diri sendiri maupun pada pihak perusahaan.

Mardiana (2005) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi antara lain :

1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, rasa aman 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, pengembangan karir dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan,

4) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan

Menurut Steers (dalam Sjahbandhyni, 2001), ada tiga penyebab komitmen organisasi, yaitu: karakteristik pribadi (kebutuhan berprestasi, masa kerja/jabatan, dan lain-lain), karakteristik pekerjaan (umpan balik, identitas tugas, kesempatan untuk berinteraksi, dll), dan pengalaman kerja. Model tersebut kemudian dimodifikasi menjadi karakteristik pribadi (usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin), karakteristik peran/pekerjaan, karakteristik struktural (berkaitan dengan tingkat formalisasi, ketergantungan fungsional dan desentralisasi,

partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kepemilikan pegawai, serta kontrol organisasi), dan pengalaman kerja (Steers dan Porter, 1991).

Menurut Amstrong (1998) ada tiga hal yang dipandang dapat mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu rasa memiliki terhadap organisasi, rasa senang terhadap pekerjaan, dan kepercayaan pada organisasi. Karakteristik keluarga, faktor harapan pengembangan karir, lingkungan kerja, dan gaji/tunjangan juga turut mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Susanto (1997) yang mengemukakan bahwa faktor yang dapat mendukung terciptanya psychological commitment adalah: karakteristik pekerjaan, komunikasi interaktif, sistem reward, lingkungan kerja, dan sistem pengembangan sumber daya manusia.

Dari uraian tersebut di atas, faktor-faktor yang mendasari timbulnya komitmen para pegawai dapat berasal dari faktor-faktor eksternal (karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, gaji/tunjangan, dan lain-lain), maupun faktor internal (karakteristik pribadi, harapan pengembangan karir, kesejahteraan psikologis, rasa senang terhadap pekerjaan, kepercayaan pada organisasi, dan lain-lain).

C. Aspek-aspek komitmen organisasi pada perusahaan.

Komitmen seseorang terhadap organisasi tidak muncul dalam seketika, melainkan muncul melalui beberapa tahap atau fase. Gould (Yuwono, 2005) mengemukakan bahwa komitmen organisasi ditandai oleh suatu keinginan untuk memelihara keanggotaannya terlibat dalam bekerja dan menyesuaikan nilai-nilai

pribadi dengan tujuan-tujuan serta kebijaksanaan organisasi. Menurut Sters & Porter (1991) komitmen karyawan memiliki tiga aspek utama yaitu:

a. Identifikasi

identifikasi yang berwujud dalam bentuk kepercayaan anggota terhadap perusahaan. Untuk menumbuhkan identifikasi dilakukan dengan memodifikasi tujuan perusahaan, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para anggota atau dengan kata lain perusahaan memaksakan pula kebutuhan dan keinginan anggota dalam tujuan perusahaan. Hal ini akan menumbuhkan suasana saling mendukung di antara para karyawan dengan perusahaan. Lebih lanjut membuat anggota dengan rela menyumbangkan tenaga, waktu, dan pikiran bagi tercapainya tujuan perusahaan.

b. Keterlibatan

keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka bekerja sama, baik dengan pimpinan atau rekan kerja. Cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan anggota adalah dengan memasukkan mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama. Juga anggota merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian dari perusahaan, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah mereka putuskan, karena adanya

rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil yang dirasakan bahwa tingkat kehadiran anggota yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya akan selalu disiplin dalam bekerja.

c. Loyalitas

loyalitas atau kesediaan seseorang terhadap perusahaan untuk menjaga hubungannya dengan perusahaan bahkan dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun. Keinginan anggota untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang dapat menunjang komitmen anggota dimana mereka bekerja. Hal ini diupayakan bila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam tempat kerjanya.

O'Relly dan Chatman (Yuwono, 2005) mengemukakan terdapat tiga aspek komitmen organisasi, yaitu :

- a. *Compliance*, maksudnya sebagai kesediaan individu untuk menerima pengaruh dan peraturan organisasi terutama untuk mendapatkan timbal balik seperti gaji, kompensasi dan sebagainya.
- b. *Identification*, dimana individu menerima pengaruh dan peraturan organisasi untuk mempertahankan hubungan dan terutama untuk mendapatkan keputusannya.
- c. *Internalization*, di sini individu mengambil nilai-nilai dari organisasi yang menurutnya bermanfaat dan disesuaikan dengan nilai-nilai pribadinya.

Jewel dan Siegall (1998) mempunyai pendapat bahwa keterikatan terhadap organisasi sebagai sifat hubungan antara individu dengan organisasi.

Menurut tokoh tersebut ada tiga aspek keterikatan terhadap organisasi, yaitu :

- a. Adanya kepercayaan dan penerimaan yang begitu kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.
- b. Adanya kemauan untuk bekerja keras bagi kepentingan organisasi
- c. Mempunyai keinginan yang kuat menjadi anggota organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya aspek-aspek komitmen organisasi meliputi : identifikasi, keterlibatan, loyalitas serta keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi yang ditandai dengan menunjukkan rasa kesetiaan pada organisasi atau perusahaan, kemauan yang kuat untuk berusaha semaksimal mungkin demi kemajuan perusahaan dengan mendukung dan ikut aktif dalam kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan sasaran organisasi serta adanya keyakinan dan penerimaan nilai-nilai, tujuan-tujuan dan kebijaksanaan organisasi.

3. Motivasi Berprestasi

A. Pengertian Motivasi

Untuk mempermudah pemahaman tentang motif berprestasi, berikut ini dikemukakan pengertian motif, motif berprestasi dan motivasi berprestasi. Abraham Spiering (1997) dalam bukunya *Psikology Made Simple* mengemukakan bahwa *Motiv is defined as tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to stisfy the motif* (Motif didefinisikan sebagai

suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian.

Menurut Gunarsa, (dalam Mardiana, 2005) motif merupakan suatu dorongan atau kehendak yang mendasari munculnya tingkah laku. Hechausen menyatakan bahwa motif adalah sumber dan penggerak perbuatan manusia.

Morgan (dalam Harding 1999) mengatakan, motivasi adalah sesuatu yang menggerakkan atau memacu orang bertingkah laku. Motif kadang-kadang didefinisikan sebagai *needs* (kebutuhan), keinginan, *drives* (dorongan), atau impuls dari individu. Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Harding, 1999), motif menyebabkan dan memelihara tingkah laku individu serta diarahkan pada tujuan, baik yang disadari maupun tidak. Motif membantu terjadinya kegiatan untuk memuaskan kebutuhan.

Terkait dengan motivasi kerja tersebut, Robbins, (1996) berpendapat bahwa motif adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu. Senada dengan pendapat tersebut, Munandar, (2001), mengemukakan bahwa motif adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Bila kebutuhan telah terpenuhi maka akan dicapai suatu kepuasan. Sekelompok kebutuhan yang belum terpuaskan akan menimbulkan ketegangan, sehingga perlu dilakukan serangkaian

kegiatan untuk mencari pencapaian tujuan khusus yang dapat memuaskan sekelompok kebutuhan tadi, agar ketegangan menjadi berkurang.

Menurut Hodgetts dan Ricard (1998), motivasi adalah sesuatu yang berfungsi untuk meningkatkan dan mempertahankan serta menentukan arah dari perilaku seseorang. Sedangkan menurut Subyanto, motivasi merupakan sumber penggerak dan pendorong yang bersifat dinamik, dapat dipengaruhi, merupakan determinan sikap dan pendorong suatu tindakan terarah pada tujuan tertentu untuk mendapatkan kepuasan atau menghindari hal-hal yang tidak menyenangkan, baik disadari atau tidak disadari, dan ada hubungannya dengan aspek kognitif, konatif dan afektif. Motif juga merupakan suatu faktor afektif – konatif (rasa/kehendak) yang bekerja dalam menentukan dan mengarahkan tingkah laku individu, baik yang dimengerti secara sadar maupun tidak sadar (dalam Mardiana, 2005).

Sedangkan prestasi itu sendiri mempunyai arti kesanggupan yang tertinggi atas hasil kerja. Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikemukakan oleh Purwodarminto bahwa prestasi adalah hasil yang telah dicapai atau dilakukan melalui suatu usaha (dalam Mardiana, 2005).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sumber penggerak dan pendorong tingkah laku individu dalam memenuhi kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu.

B. Pengertian Motivasi Berprestasi

Menurut Setyobroto (dalam Mardiana, 2005), motivasi berprestasi pada hakekatnya adalah keinginan, hasrat, kemauan dan pendorong untuk dapat unggul, yaitu mengungguli prestasi yang pernah dicapainya sendiri atau prestasi orang lain.

Menurut Mc.Clelland (dalam Mardiana, 2005), motivasi berprestasi merupakan kebutuhan untuk meraih hasil atau prestasi. Sebab ini ditemukan pada suatu macam pikiran yang berhubungan dengan "melakukan sesuatu yang lebih menarik lagi" dari pada yang pernah dibuat sebelumnya, lebih efisien dan lebih cepat, kurang mempergunakan tenaga dengan hasil yang lebih baik dan sebagainya.

Slavin menyatakan bahwa motivasi berprestasi adalah keinginan untuk mencapai sukses dan ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang menekankan bahwa kesuksesan itu berasal dari usaha dan kemampuan yang dimiliki individu (Masitah, 2008).

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal, atau suatu dorongan untuk melakukan dan mengerjakan suatu pekerjaan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat yang terpuji.

C. Faktor-Faktor Motivasi Berprestasi

Menurut Hekhausen (dalam Munandar, 2001) bahwa faktor-faktor dari motivasi berprestasi itu adalah :

- a. Harapan untuk sukses. Harapan untuk sukses menunjukkan kecenderungan untuk mendekat, yang artinya setiap manusia ingin mencapai sukses.
- b. Takut gagal. Takut gagal menunjukkan kecenderungan untuk menolak, yang artinya setiap manusia sejauh mungkin menghindari kegagalan.

Menurut Setyobroto (dalam Munandar, 2001) bahwa faktor-faktor dari motif berprestasi itu adalah :

- a. Faktor internal, yaitu yang datang dari dalam diri individu. Seperti kecerdasan, kepribadian, minat, dan kesehatan
- b. Faktor eksternal, yaitu timbul dalam proses interaksi antara individu dengan lingkungan kerjanya, seperti fasilitas, rekan kerja, kepemimpinan dan kesempatan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa bahwa faktor-faktor dari motivasi berprestasi itu merupakan motif yang berkembang dan keberhasilannya dipengaruhi oleh kondisi dari dalam diri individu dan dari luar diri individu itu sendiri.

D. Aspek-aspek Motif Berprestasi

McClelland, (dalam Mangkunegara 2009) mengemukakan bahwa motif berprestasi seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu : *Need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi) *Need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan), dan *Need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu)

Dengan demikian motif berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu pekerjaan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat yang terpuji.

Edward Murray (1957) sebagaimana yang disadur dalam (dalam Sinaga 2008) berpendapat bahwa aspek motif berprestasi adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya
- b. Melakukan sesuatu untuk mencapai kesuksesan
- c. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan
- d. Berkeinginan menjadi orang terkenal atau menguasai bidang tertentu
- e. Melakukan pekerjaan yang sukar dengan hasil yang memuaskan
- f. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti
- g. Melakukan sesuatu yang lebih baik daripada orang lain

h. Menulis novel atau cerita yang bermutu

Menurut Wenner dan Kering (dalam Sinaga, 2008) menyatakan bahwa aspek-aspek motif berprestasi adalah:

- a. Bertanggung jawab
- b. Mencapai prestasi dengan sebaik-baiknya
- c. Memperhitungkan kemampuan diri dengan resiko sedang
- d. Ingin hasil yang konkrit dari usahanya
- e. Tidak senang membuang-buang waktu serta ulet dan gigih
- f. Memiliki antisipasi yang berorientasi kedepan

Dari uraian di atas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa aspek-aspek yang di gunakan dalam penyusunan skala motivasi berprestasi mengacu pada teori aspek-aspek motivasi berprestasi McClelland (1964) (dalam Mangkunegara,2005) mengemukakan ada enam aspek pegawai yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu sebagai berikut : (a). Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi (b). Berani mengambil dan memikul resiko. (c) Memiliki tujuan yang realistik. (d). Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang merealisasikan tujuan. (e) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan. (f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

E. Ciri-Ciri Individu yang Memiliki Motivasi Berprestasi

McClelland (1964) (dalam Mangkunegara,2009) mengemukakan ada lima aspek pegawai yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu sebagai berikut :

- a. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan memikul resiko.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang merealisasikan tujuan.
- e. Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.

Jewell & Siegall(1998) mengemukakan ada sebelas aspek pegawai yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu sebagai berikut :

- a. Selalu berusaha, tidak mudah menyerah dalam mencapai suatu kesuksesan maupun dalam berkompetisi, dengan menentukan sendiri standard bagi prestasinya dan yang memiliki arti.
- b. Secara umum tidak menampilkan hasil yang lebih baik pada tugas-tugas rutin, tetapi biasanya menampilkan hasil yang lebih baik pada tugas-tugas khusus yang memiliki arti bagi mereka.
- c. Cenderung mengambil resiko yang wajar (bertaraf sedang) dan diperhitungkan tidak akan melakukan hal-hal yang dianggapnya terlalu mudah ataupun terlalu sulit.

- d. Dalam melakukan suatu tindakan tidak didorong atau dipengaruhi oleh *rewards*(hadiah/uang).
- e. Mencoba memperoleh umpan balik dari perbuatannya.
- f. Mencermati lingkungan dan mencari kesempatan/peluang.
- g. Bergaul lebih baik memperoleh pengalaman.
- h. Menyenangi situasi memantang, dimana mereka dapat memanfaatkan kemampuannya.
- i. Cenderung mencari cara-cara yang unik dalam menyelesaikan suatu masalah.
- j. Kreatif.
- k. Dalam bekerja seakan-akan dikejar waktu.

Menurut Mc.clelland dan Wenner dan Kering (dalam Sinaga, 2008) bahwa ciri-ciri individu yang memiliki motivasi berprestasi itu adalah:

- a. Perilaku individu yang selalu mengarah pada suatu standard keunggulan
- b. Individu yang menyukai tugas-tugas yang menantang
- c. Tanggung jawab secara pribadi
- d. Terbuka untuk umpan balik guna memperbaiki prestasi inovatif – kreatif
- e. Mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kesuksesan yang maksimal
- f. Menyukai semangat bersaing untuk menjadi yang terbaik

- g. Peduli pada hasil yang unggul
- h. Menetapkan tujuan dengan pertimbangan yang rasional
- i. Kesiediaan untuk berkompetisi
- j. Adanya tanggung jawab dan kehendak untuk mewujudkan aktualisasi diri.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapatlah disimpulkan bahwa ciri-ciri individu yang memiliki motivasi berprestasi itu adalah adanya perilaku individu yang mengarah pada standard keunggulan, menyukai tugas-tugas yang menantang, tanggung jawab secara pribadi, terbuka untuk umpan balik guna memperbaiki prestasi.

4. Hubungan Motivasi Berprestasi Dengan Komitmen Organisasi

Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu pekerjaan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat yang terpuji. Ada enam karakteristik pegawai yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu sebagai berikut : Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, Berani mengambil dan memikul risiko, Memiliki tujuan yang realistis, Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berujung untuk merealisasi tujuan, Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Berdasarkan hasil penelitian McClelland (1961), Murray (1957), Miller dan Gordon W (1970) yang disadur dalam Mangkunegara (2009), menyimpulkan

bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan komitmen organisasi pegawai. Artinya, individu yang memiliki motif berprestasi tinggi akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, hal ini disebabkan karena individu memiliki tujuan yang realistis dalam hidupnya, mampu mencari kesempatan, dan merealisasikan sebuah tujuan hidup maupun tujuan organisasi, sehingga komitmennya terhadap organisasi cukup tinggi.

Siagian (2007), menyatakan bahwa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya pada umumnya adalah sesuatu yang mempunyai arti penting bagi dirinya sendiri dan bagi instansi. Menurut Heidjachman dan Husnan (2002), motivasi berprestasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan. Untuk membangun komitmen dibutuhkan individu yang memiliki motif berprestasi. (Timpe, 1993).

Menurut As'ad (2008), motivasi berprestasi diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motif berprestasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Lebih lanjut Wexley & Yukl (1997), yang dikutip oleh As'ad (2003), memberikan batasan mengenai motivasi berprestasi sebagai *the process by which behavior is energized and directed*. Motivasi berprestasi merupakan hal yang melatar belakangi individu berbuat untuk mencapai tujuan tertentu. Seseorang yang dengan sengaja mengikatkan diri menjadi bagian dari organisasi mempunyai latar belakang yang berbeda-beda, salah satunya adalah

agar mereka dapat berinteraksi dengan manusia lainnya agar kebutuhan hidupnya dapat terpenuhi.

Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Oleh karena itu, upaya harus diarahkan dan lebih konsisten dengan tujuan ke dalam sasaran organisasi, sehingga lebih memiliki komitmen terhadap organisasi.

Unsur kebutuhan berarti suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menciptakan ketegangan yang merangsang dorongan-dorongan di dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang apabila tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan tegangan. Oleh karena itu, melekat di dalam definisi motif berprestasi adalah bahwa kebutuhan individu itu sesuai dan konsisten dengan tujuan dan sasaran organisasi.

Dari uraian di atas menunjukkan adanya pengaruh motivasi berprestasi terhadap komitmen organisasi, sebagai berikut :

Pertama, perbaikan terus menerus, yaitu upaya meningkatkan komitmen salah satu implementasinya ialah bahwa seluruh komponen harus melakukan perbaikan secara terus-menerus. Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu kiat tetapi merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian dari filsafat manajemen mutakhir. Suatu organisasi dituntut secara terus-menerus untuk melakukan perubahan-perubahan, baik secara internal maupun eksternal.

Perubahan internal contohnya, yaitu: (a) perubahan strategi organisasi; (b) perubahan kebijakan tentang produk; (c) perubahan pemanfaatan teknologi; (d) perubahan dalam praktek-praktek sumber daya manusia sebagai akibat diterbitkannya perundang-undangan baru oleh pemerintah. Perubahan eksternal, meliputi: (a) perubahan yang terjadi dengan lambat atau evolusioner dan bersifat acak; (b) perubahan yang tinggi secara berlahan tetapi berkelompok; (c) perubahan yang terjadi dengan cepat karena dampak tindakan suatu organisasi yang dominan peranannya di masyarakat; dan (d) perubahan yang terjadi cepat, menyeluruh dan kontinyu.

Kedua, peningkatan mutu hasil pekerjaan. Peningkatan mutu hasil pekerjaan dilaksanakan oleh semua komponen dalam organisasi. Bagi manajemen, misalnya, perumusan strategi, penentuan kebijakan, dan proses pengambilan keputusan. Yang tidak kalah pentingnya dalam pelaksanaan kegiatan organisasi yaitu mutu laporan, mutu dokumen, mutu penyelenggaraan rapat, dan lain-lain.

Ketiga, pemberdayaan sumberdaya manusia. Memberdayakan sumberdaya manusia mengandung kiat untuk: (a) mengakui harkat dan martabat manusia sebagai makhluk yang mulia, mempunyai harga diri, daya nalar, memiliki kebebasan memilih, akal, perasaan, dan berbagai kebutuhan yang beraneka ragam; (b) manusia mempunyai hak-hak yang asasi dan tidak ada manusia lain (termasuk manajemen) yang dibenarkan melanggar hak tersebut. Hak-hak tersebut yaitu hak menyatakan pendapat, hak berserikat, hak memperoleh pekerjaan yang layak, hak memperoleh imbalan yang wajar dan hak

mendapat perlindungan; (c) penerapan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses berdemokrasi dalam kehidupan berorganisasi. Dalam hal ini pimpinan mengikutsertakan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.

Keempat, kondisi fisik tempat bekerja yang menyenangkan. Kondisi fisik tempat kerja yang menyenangkan memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan kinerja karyawan, antara lain: (a) ventilasi yang baik; (b) penerangan yang cukup; (c) tata ruang rapi dan perabot tersusun baik; (d) lingkungan kerja yang bersih; dan (e) lingkungan kerja yang bebas dari polusi udara. Kelima, umpan balik. Pelaksanaan tugas dan karier karyawan tidak dapat dipisahkan dari penciptaan, pemeliharaan, dan penerapan sistem umpan balik yang objektif, rasional, baku, dan validitas yang tinggi. Objektif dalam arti didasarkan pada norma-norma yang telah disepakati bukan atas dasar emosi, senang atau tidak senang pada seseorang, rasional dalam arti dapat diterima oleh akal sehat. Jika seseorang harus dikenakan sanksi disiplin, status berat-ringannya disesuaikan dengan jenis pelanggarannya. Validitas yang tinggi, dalam arti siapapun yang melakukan penilaian atas kinerja karyawan didasarkan pada tolok ukur yang menjadi ketentuan. Menurut Dessler (1997), pentingnya peningkatan komitmen karyawan dalam kaitannya dengan pertumbuhan ekonomi adalah: (a) peningkatan kinerja dapat berarti peningkatan hasil yang dicapai dengan penggunaan sumberdaya secara efektif dan efisien; dan (b) hal tersebut akan memberikan sumbangan besar dalam pertumbuhan ekonomi nasional yang lebih kuat. Kaitannya dengan upah meliputi: (a) aspek peningkatan komitmen akan membuat kinerja dapat berupa penurunan biaya produksi dan peningkatan kemampuan

bersaing; (b) apabila hal tersebut dibarengi dengan pembinaan pasar maka keuntungan akan meningkat; (c) bertambah besarnya keuntungan antara lain dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan tingkat upah dan perluasan usaha. Hubungannya dengan aspek kesejahteraan mencakup: (a) peningkatan komitmen dapat mempengaruhi kenaikan taraf hidup dan (b) jika upah meningkat maka dapat untuk membiayai kebutuhan hidup akan lebih baik.

Supardi dan Anwar (2004) mengatakan motivasi berprestasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan- kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motif berprestasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.

Jadi, motivasi berprestasi bukanlah yang dapat diamati tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak.

Sebenarnya banyak pembahasan teori-teori motivasi berprestasi ini, namun ada beberapa yang cukup menonjol adalah antara lain sebagai berikut : Teori Maslow, mengenai tingkatan dasar manusia yaitu: (a) kebutuhan fisiologi dasar, (b) keselamatan dan keamanan, (c) cinta/kasih sayang, (d) penghargaan, (e) aktualisasi diri (*self actualization*).

Menggarisbawahi pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa bergabungnya seseorang dalam organisasi didorong oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan, berupa penghasilan yang akan digunakan untuk mencukupi kebutuhannya. Suasana batin (psikologis) seorang pegawai sebagai individu

dalam organisasi yang menjadi lingkungan kerjanya tampak selalu semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja.

Secara psikologis menunjukkan bahwa kegairahan semangat seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sangat dipenuhi oleh motif berprestasi. Tegasnya, setiap pegawai memerlukan motif yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaannya secara bersemangat, bergairah, dan berdedikasi (Nawawi, 2007), sehingga memunculkan komitmen terhadap organisasi.



5. Kerangka Konseptual



6. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah ; ada hubungan antara motivasi berprestasi dengan komitmen organisasi dengan asumsi bahwa Semakin tinggi motivasi berprestasi karyawan, maka semakin tinggi komitmen organisasi karyawan dan sebaliknya, semakin rendah motivasi berprestasi karyawan, maka semakin rendah komitmen organisasi karyawan pada perusahaanya.

