

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **1. Penelitian Terdahulu**

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Alfi Hasan Fauzan (4 Juni 2014) yang berjudul pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Tbk area Cirebon.

Kinerja dalam arti sempit merupakan hasil kerja yang dicapai setiap karyawan di dalam suatu perusahaan serta bagaimana cara karyawan dalam melakukan pekerjaan itu sebagai upaya untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Dalam konteks sumber daya manusia, kinerja dapat menjadi alat ukur kemampuan pada individu dan perusahaan dalam menghasilkan sesuatu sesuai dengan sumber daya yang digunakan individu tersebut. Pada penelitian ini, yang menjadi latar belakang masalah adalah penurunan kinerja yang ditandai oleh data hasil penilaian kinerja karyawan, data absensi dan data turnover yang menurun. Banyak faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja salah satunya adalah komitmen organisasi yang belum maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran atas komitmen organisasi, kinerja karyawan, dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk. Area Cirebon (Yos Sudarso). Objek yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank Mandiri Tbk. Area Cirebon (Yos Sudarso). Variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi, serta variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif, verifikatif, dan metode yang digunakan yaitu eksplanatori survei dengan teknik proportionate stratified random sampling, dan jumlah sampel sebanyak 110 orang. Teknik analisa data yang digunakan adalah regresi linier sederhana dengan alat bantu software komputer SPSS 21.0. Dari hasil penelitian terhadap pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh sebesar 61,3% terhadap kinerja karyawan, sisanya 38,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang

tidak diteliti seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja dll. Berdasarkan hasil penelitian ini, direkomendasikan mampu dijadikan dasar untuk dilakukannya penelitian lain mengenai komitmen organisasi dengan indikator dan objek yang berbeda.

- b. Penelitian yang dilakukan oleh Ridwan Isya Luthfi, Heru Susilo Muhammad, Faisal Riza (1 Agustus 2014) dengan judul *Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan (Studi Pada PT Elsiscom Prima Karya, Kantor Perwakilan Surabaya)*.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan keadaan motivasi dan kinerja karyawan serta bagaimana pengaruh dari variabel motivasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan, serta variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di PT Elsiscom Prima Karya, KP Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode penjelasan (explanatory research). Analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif serta analisis statistik inferensial yang diolah menggunakan program SPSS versi 15 for Windows. Hasil analisis statistik inferensial untuk pengujian secara simultan menunjukkan bahwa variabel Kebutuhan Eksistensi (X1), Kebutuhan Hubungan Sosial (X2) dan Kebutuhan Pertumbuhan (X3) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) yang diketahui dari nilai uji F dengan nilai F hitung 24,154 dan dengan tingkat signifikansi 0,000 ( $P < 0,05$ ). Selain itu diketahui untuk Kebutuhan Eksistensi (X1) dengan probabilitas 0,006 ( $P < 0,05$ ), Kebutuhan Hubungan Sosial (X2) dengan probabilitas 0,002 ( $P < 0,05$ ) dan Kebutuhan Pertumbuhan (X3) dengan probabilitas 0,012 ( $P < 0,05$ ) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dari ketiga variabel, diketahui bahwa variabel Kebutuhan Eksistensi (X1) mempunyai nilai beta tertinggi 0,501 sehingga variabel Kebutuhan Eksistensi merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

- c. Penelitian yang dilakukan oleh Okto Abrivianto P, Bambang Swasto, Hamidah Nayati Utami (2 Januari 2014) dengan judul *pengaruh motivasi*

*kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. (Studi pada karyawan bagian HRD PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang).*

Sumber daya manusia adalah sebuah modal yang sangat berharga bagi sebuah perusahaan karena kegiatan operasionalnya perusahaan dijalankan oleh manusia. Keberhasilan kinerja seorang karyawan dalam suatu bidang pekerjaan ditentukan oleh beberapa faktor seperti komitmen organisasional dan motivasi kerja. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh antara Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. Populasi penelitian ini berjumlah 130 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan proporsional random sampling sehingga sampel berjumlah 57 karyawan. Dari analisis statistik bahwa terdapat pengaruh yakni signifikan antara variabel motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap variabel kinerja karyawan dengan menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ , hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas kurang dari 5%. Demikian diketahui adanya pengaruh signifikan dari motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, maka penelitian diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam mengelola SDM di perusahaan arthawenasakti gemilang malang.

- d. Penelitian yang dilakukan oleh Dhea Perdana Coenraad (1 april 2016) dengan judul *Pengaruh kemampuan, Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai.*

Tuntutan terhadap kinerja pegawai untuk bekerja profesional, jujur dan adil begitu nyata, jelas, keras dan tegas. Peningkatan kinerja pegawai memerlukan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi, antara lain adanya kemampuan, motivasi, dan komitmen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini mengambil sampel sebanyak 100 orang pegawai. Metode analisis yang digunakan adalah menggunakan path analysis. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh langsung sebesar 14,30%,

pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Motivasi(X2) sebesar 10,36%, Pengaruh tidak langsung melalui Komitmen(X3) sebesar 2,44% dan total pengaruhnya adalah sebesar 27,10%. Variabel Motivasi(X2) mempunyai pengaruh langsung sebesar 22,56%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kemampuan(X1) sebesar 10,36%, dan pengaruh tidak langsung melalui Variabel Komitmen(X3) sebesar 2,31%, sehingga total pengaruhnya sebesar 35,20%. Variabel Komitmen(X3) mempunyai pengaruh langsung sebesar 2,95%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan kemampuan(X1) sebesar 2,44%, dan pengaruh tidak langsung melalui Motivasi(X2) sebesar 2,31%, sehingga total pengaruhnya sebesar 7,70%. Hasil perhitungan Koefisien determinasi yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Kemampuan(X1), Motivasi(X2), dan Komitmen(X3) dalam menentukan variasi Kinerja Pegawai(Y) adalah sebesar 70,03%. Sedangkan sisanya merupakan faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian.

## **2. Landasan Teori**

### **a. Counterproduktive Work Behavior**

#### **1). Pengertian Counterproduktive Work Behavior**

Praktek menyimpang yang dilakukan oleh karyawan di dalam organisasi termasuk aspek perilaku yang banyak ditemukan karena berbagai sebab dan konsekuensi praktik pengelolaan. Perilaku menyimpang seperti itu negatif dan berbahaya bagi organisasi dan anggotanya yang belakangan ini meniru perilaku kerja kontraproduktif (CWB). Ini menjadi konsep populer di bidang pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia dan didefinisikan dalam berbagai versi oleh konsultan dan manajemen akademisi. F.dan Wang, B. (2016) menganggap CWB adalah "salah satu tanggapan negatif dari karyawan terhadap pengawasan yang kasar." Berbeda dengan Kelloway et al (2010) yang menganggap CWB sebagai "bentuk perilaku protes di dimana individu dan kelompok berusaha untuk memperbaiki, menarik perhatian,

atau mengungkapkan ketidakpuasan terhadap kejadian organisasi. "CWB juga dipandang sebagai" perilaku yang disengaja "yang dilakukan oleh karyawan yang merugikan organisasi dan anggotanya (Spector & Fox, 2005).

Berkaitan dengan CWB, yang umumnya dikenal sebagai lawan dari keterlibatan karyawan, periset sampai pada satu pemikiran bahwa hal itu meningkat ketika CWB dipamerkan di dalam organisasi seperti ketidakadilan organisasi, kondisi kerja yang frustrasi, stres kerja, ketidakpuasan kerja, pengawasan yang kasar, kurangnya dukungan organisasi. Meningkatnya CWB juga dikatakan sebagai respon dan / atau protes yang dilakukan oleh karyawan, bahkan karyawan yang terlibat dalam praktik sumber daya manusia yang sangat menyimpang. Karyawan yang terlibat dapat beralih ke area CWB karena praktik sumber daya manusia yang tidak sehat atau kepemimpinan disfungsi dalam organisasi. Artikel ini membahas dua konsep: keterlibatan karyawan dan CWB berdasarkan isu literatur saat ini dengan beberapa keterbatasan. Pertama, ia mengeksplorasi definisi masing-masing. Kedua, membahas faktor-faktor potensial yang mendorong keterlibatan karyawan. Ketiga, membahas dimensi CWB yang berpotensi membahayakan organisasi dan anggotanya. Keempat, ini merinci peran keterlibatan karyawan dalam mengantisipasi dan menyelamatkan karyawan dari CWB. Akhirnya, artikel ini merekomendasikan sesuatu untuk dilakukan dengan sangat bermanfaat bagi organisasi untuk membuat karyawan terlibat dan menjauhkan mereka dari CWB dan penelitian lebih lanjut untuk melakukan kaitan dengan peningkatan keterlibatan karyawan dan penghindaran CWB.

## **2). Dimensi Perilaku counterproductive work behavior(CWB)**

CWB sebagai perilaku menyimpang yang merusak dan / atau merugikan organisasi dan anggotanya memiliki banyak dimensi tindakan yang diidentifikasi oleh para ilmuwan berdasarkan hasil penelitian mereka. Ini memiliki dua target, yaitu organisasi dan anggotanya. Perilaku destruktif

yang dilakukan oleh karyawan meluas sampai tingkat bahaya atau tingkat keparahan mulai dari tindakan ringan seperti berbicara dengan rekan kerja atau mempermalukan mereka, meninggalkan pekerjaan lebih awal, terlambat sampai tindakan berbahaya seperti sabotase, pencurian, dll. Tentu saja, CWB tidak diinginkan atau tidak terduga. Dimensi CWB yang diidentifikasi oleh peneliti yang dikategorikan sebagai CWB yang diarahkan ke organisasi tersebut sengaja membuat kesalahan, membuang waktu dan uang, menurunkan produktivitas, tidak menaati perintah, bahkan mencuri dari perusahaan, dan yang diarahkan ke anggota organisasi menghambat rekan kerja lainnya, mengusulkan lima kategori CWB, yaitu 1) pelecehan kepada rekan kerja, misalnya, mengabaikan atau berdebat dengan rekan kerja, 2) sabotase, misalnya, sengaja dan secara fisik menghancurkan properti organisasi), 3) pencurian, 4) penyimpangan produksi, misalnya, sengaja bekerja secara perlahan, dengan sengaja membuat kesalahan, atau mengabaikan mengikuti prosedur), dan 5) penarikan, misalnya, istirahat lebih lama dari yang diizinkan, datang terlambat, berangkat lebih awal). Komponen pertama diarahkan ke anggota organisasi. Anjum & Parvez (2013) juga menjelaskan dimensi CWB yang dikumpulkan dari banyak peneliti yang meliputi ketidakhadiran, menyebarkan sabotase, pelecehan, pencurian, serangan fisik, pencurian, penyerangan, rekan kerja, atau terlambat ke tempat kerja, berbohong, menolak untuk bekerja sama, penyerangan fisik, penarikan diri, dan pemotongan usaha.

### **3). Faktor – faktor Perilaku Counterproduktive work behavior**

1. Faktor Kepribadian Sackett dan De Vore (2002) berpendapat bahwa beberapa dimensi kepribadian khas dari Big Five Personality memperlihatkan hubungan yang konsisten antara tingkah laku kerja kontraproduktif yang ditunjukkan individu ketika bekerja dengan dimensi kepribadian yang dimilikinya.
2. Tipikal Pekerjaan Sackett dan De Vore (Anderson, 2005) bahwa tipikal pekerjaan yang dimiliki berpengaruh pada kebawahan yang diperlukan, jenis tugas yang diberikan dan cara bekerja. kemudian ketiga hal tersebut

akan berpengaruh terhadap pengalaman psikologis individu terkait pelaksanaan tugas kerja seperti pengalaman ketika menyelesaikan tugas dengan sempurna, perasaan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan dan pengetahuan terhadap hasil kerja yang dicapai. Kemudian Sacketan De Vore menambahkan bahwa kondisi ini akan mempengaruhi kerja individu yang tertuang dalam kinerja yang diberikan, kepuasan kerja, motivasi kerja, ketidakhadiran, kejadian tingkat *turnover* dalam bekerja.

3. Tifikal Pasukan Kerja Sacket an De Vore (2002) segala sesuatu yang terjadi dalam suatu kelompok kerja akan berpengaruh terhadap individu yang menjadi anggota dalamnya. Sacket ande Vore juga berpendapat bahwa dalam melakukan proses adaptasi terhadap iklim organisasi individu akan mengamati persekitaran kerjanya. Jika telah faham kemudian individu secara tidak langsung akan mengikuti tingkah laku atau kebiasaan yang berlaku dalam kelompok ia bekerja. Sacket an De Vore mencontohkan pengaruh tifikal pasukan kerja terhadap

Kecenderungan individu untuk bertingkah laku kerja kontraproduktif. Jika seorang karyawan datang terlambat dan pulang lebih awal namun tidak mendapat respons apa pun dari organisasi atau rakan kerja maka ia cenderung akan mengulangi tingkah laku tersebut (Robbins dan Langton, 2010).

Budaya Organisasi Sacket an De Vore (2002) berpendapat meskipun terdapat kesamaan antara pengaruh pasukan kerja dan budaya organisasi dalam hal ini bahwa keduanya merupakan pengaruh sosial pada individu di persekitaran kerja. Namun, faktor budaya organisasi merupakan fenomena yang lebih luas dampaknya terhadap individu. Hal ini kerana budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor luar pasukan kerja secara langsung seperti pihak pengurusan yang ada pada organisasi tertentu. Robbins dan Langton (2010) menambahkan dalam bukunya bahwa semua organisasi mempunyai budaya tak tertulis yang mendefinisikan piawai tingkah laku yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima untuk para karyawan. Menurut Robbins seiring berjalannya waktu karyawan kemudian akan mengetahui hal hal yang berlaku di organisasi tempat ia bekerja seperti sebagaimana

berpakaian untuk bekerja, apakah aturan organisasi dijalankan dengan ketat, tingkah laku macam apakah organisasi berpengaruh terhadap kecenderungan tingkah laku dari.

## **b. Komitmen organisasi**

Komitmen organisasi adalah sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi. Seseorang dikatakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dapat dikenali keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Menurut L. Mathis-John H. Jackson, komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputarankaryawan.

Menurut Griffin, komitmen organisasi (*organisational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

### **1).Dimensi Komitmen Organisasi**

Terdapat tiga bentuk dimensi komitmen organisasi seseorang, yaitu :

#### *a). Komitmen afektif (Affective commitment)*

Komitmen ini mengacu pada hubungan emosional anggota terhadap organisasi. Orang-orang ingin terus bekerja untuk organisasi tersebut karena mereka sependapat dengan tujuan dan nilai dalam organisasi tersebut. Orang-orang dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi memiliki keinginan untuk tetap berada di organisasi karena mereka mendukung tujuan dari organisasi tersebut dan bersedia membantu untuk mencapai tujuan tersebut.

#### *b). Komitmen berkelanjutan (Continuance commitment)*

Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut karena adanya perhitungan atau analisis tentang untung

dan rugi dimana nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Semakin lama karyawan tinggal dengan organisasi mereka, semakin mereka takut kehilangan apa yang telah mereka investasikan di dalam organisasi selama ini.

c). *Komitmen normatif (Normative commitment)*

Komitmen ini mengacu pada perasaan karyawan dimana mereka diwajibkan untuk tetap berada di organisasinya karena adanya tekanan dari yang lain. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi akan sangat memperhatikan apa yang dikatakan orang lain tentang mereka jika mereka meninggalkan organisasi tersebut. Mereka tidak ingin mengecewakan atasan mereka dan khawatir jika rekan kerja mereka berpikir buruk terhadap mereka karena pengunduran diri tersebut.

## **2). Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

### *1. Karakteristik pribadi individu*

Karakteristik pribadi terbagi kedalam dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Sedangkan variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi. 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 dalam karakteristik organisasi itu sendiri yaitu: struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan.

### *3. Pengalaman organisasi*

Sedangkan 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 pimpinannya.

### **3).Proses Terjadinya Komitmen**

Bashaw dan Grant dalam Sopiah (2008:159) menjelaskan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah proses berkesinambungan atau saling memiliki pengaruh dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam suatu kelompok organisasi. Komitmen organisasional timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Berawal dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan dan tujuan bersama serta rasa memiliki dan terikat dari para karyawan terhadap organisasi. Wursanto (2005:15) mengemukakan bahwa rasa memiliki dari para karyawan terhadap kelompoknya dapat dilihat dalam hal-hal berikut:

- a) Adanya loyalitas dari para karyawan terhadap anggota lainnya
- b) Kesiediaan berkorban secara ikhlas dari para karyawan baik moril maupun material demi kelangsungan hidup organisasinya
- c) Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompok tersebut mendapat nama baik dari masyarakat
- d) Adanya letupan emosional atau amarah dari para anggota apabila kelompoknya mendapat celaan, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompok lain
- e) Adanya niat baik (*goodwill*) dari para anggota kelompok untuk tetap menjaga nama baik kelompoknya dalam keadaan apapun.

Setelah rasa memiliki dari setiap karyawan atau anggota kelompok mulai tumbuh dan berkembang maka timbullah suatu kesepakatan bersama yang merupakan komitmen dari para anggota organisasi atau kelompok yang harus diikuti oleh setiap karyawan.

### **4).Cara Membangun Komitmen**

Gary Dessler dalam Sopiah (2008:159-161) mengemukakan beberapa cara yang dapat dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi tersebut, yaitu:

- a) Make it charismatic. Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
- b) Build the tradition. Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya
- c) Have comprehensive grievance procedures. Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
- d) Provide extensive two way communications. Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- f) ~~Build a value based homogeneous culture. Membangun nilai adalah organisasi sebagai suatu kesatuan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan, yang sama untuk bekerja sama, berprestasi maka sebagai yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi~~

### 3. Motivasi

#### a. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang karyawan secara keinginan pribadi untuk mau dan rela dalam mengerahkan kemampuan demi mencapai tujuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yg menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dlm rangka pencapaian tujuan & berbagai sasaran organisasi yg telah ditentukan sebelumnya. (Siagian, 1986:132)

Tujuan motivasi kepada karyawan yaitu agar karyawan dapat bekerja sesuai dengan acuan kerja dan tanggung jawab yang di berikan, sehingga tujuan perusahaan dalam membangun visi, misi, maupun mensejahterakan

perusahaan dapat terwujud. Selain itu juga tergantung oada unsur-unsur upaya, meliputi upaya yang berkualitas dan di arahkan secara konsisten eengan tujuan organisasi yang ingin di capai.

Terdapat 2 teori motivasi kerja yaitu teori konten dan proses teori. Konten teori berfokus pada pentingnya suatu pekerjaan termasuk bertanggung jawab, tantangan, dan hal-hal yang akan memotivasi perilaku seseorang dalam bekerja. Sedangkan proses teori lebih berfokus pada proses kognitif seseorang dalam menentukan pilihan dan keputusan mengenai pekerjaan mereka (Schultz & Schultz, 2006).

Berdasarkan aktivitas prilaku, motivasi kerja di bagi atas dua yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. (Porter, et al, 2003)

1. Motivasi intrinsik adalah suatu yang datang dari dalam diri seseorang, hal-hal yang berkaitan dengan motivasi ini yaitu prestasi, pengakuan pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan peluang kreatif atau menantang. Motivasi ini dapat di definisikan sebagai motivasi untuk melakukan suatu kegiatan untuk mengalami kesenangan dan kepuasan yang melekat dalam kegiatan tersebut. Ptnsi dan kompetensi seseorang yang dapat memenuhi kebutuhan individu secara otonom akan meningkatkan motivasi intrinsik seseorang.
2. motivasi exstrinsik adalah motivasi yang disebabkan dari faktor eksternal atau faktor dari luar diri seseorang tersebut, faktor ini juga disebut sebagai faktor higienis. Faktor eksternal yang di maksudkan disini adalah lingkungan perusahaan, yaitu kebijakan organisasi dan administrasi, hubungan interpersonal, pengawasan, kondisi kerja, gaji dan tunjangan yang di sebut kompensasi.

## **b. Dimensi Motivasi**

### **a. Kebutuhan**

Kebutuhan timbul dalam diri individu apabila si-individu merasa adanya kekurangan dalam dirinya (ada ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki dengan apa yang menurut persepsi si-individu harus dimiliki)

b. Dorongan

Untuk mengatasi ketidakseimbangan tersebut, dalam diri si individu akan timbul dorongan berupa usaha pemenuhan kebutuhan secara terarah. Maka, dorongan biasanya berorientasi pada tindakan tertentu yang secara sadar dilakukan oleh seseorang/individu, dan inilah inti dari motivasi

c. Tujuan

Komponen ketiga dari motivasi adalah tujuan. Pencapaian tujuan berarti mengembangkan keseimbangan dalam diri seseorang/si-individu.

**c. Tujuan Motivasi**

Menurut Hasibuan (2007) mengemukakan beberapa tujuan pemberian motivasi adalah :

1. mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. meningkatkan moral dan semangat kerja karyawan
3. meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. mempertahankan loyalitas dan kestabilan
5. meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. mengefektifkan pengadaan karyawan

Tujuan tersebut dapat di capai jika manajer suatu organisasi dapat memahami dengan tepat jenis-jenis motivasi dalam rangka mendorong pegawai dalam bekerja dan memberikan intensif terhadap hasil pekerjaannya.

**d. Komponen Motivasi**

Teori harapan yang di kemukakan oleh Vront dalam A.S. Munandar (2011), dimana motivasi merupakan seberapa besar upaya untuk menerapkan usaha dalam mencapai hasil atau imbalan tertentu. Menurut Vront motivasi adalah hasil dari 3 komponen, yaitu:

1. *Valance*

*Valance* mengacu pada kekuatan preferensi seseorang untuk mendapatkan imbalan. Ini merupakan ungkapan kadar keinginan seseorang untuk mencapai tujuan.

## 2. *Expectancy* (harapan)

Adalah kadar kuatnya keyakinan bahwa upaya kerja akan menghasilkan penyelesaian suatu tugas. Harapan di nyatakan sebagai kemungkinan perkiraan pegawai tentang kadar sejauh mana prestasi yang di capai yang di tetntukan oleh upaya yang di lakukan

## 3. *Instumentality*

Menunjukkan keyakinan karyawan bahwa akan memperoleh suatu imbalan apabila tugas dapat di selesaikan.

Hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan Jika setiap perusahaan memberikan motivasi secara berkala dan rutin maka akan berdampak baik dan positif pada kinerja karyawannya sendiri. Hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan indikator yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

## 4. **Kinerja Karyawan**

### *a. Pengertian Kinerja Karyawan*

Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur dan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau aktivitas dalam mewujudkan pencapaian tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam startegic planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan dalam tugas dan tanggung jawab yang di lakukan oleh individu maupun kelompok. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah

ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan dan perencanaan, kinerja seseorang atau organisasi tidak dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya (Mahsun 2006:25).

### ***b. Indikator Kinerja***

Indikator kinerja yang dimaksud oleh LAN RI dalam Pasolong (2013:177) adalah ukuran kualitatif atau kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau suatu tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (input), keluaran (outputs), hasil (outcomes), manfaat (benefits), dan dampak (impacts).

Penetapan indikator kinerja harus berlandaskan pada hasil perumusan perencanaan strategik yang meliputi tujuan, sasaran dan strategi organisasi. kemudian diidentifikasi data, informasi yang lengkap, akurat dan relevan untuk memudahkan pemilihan indikator kinerja. pengalaman atas penyelenggaraan dan misi organisasi sangat membantu dalam memilih indikator kinerja yang relevan, yakni yang besar pengaruhnya terhadap keberhasilan kegiatan kinerja, program operasional maupun implementasi kebijakan. indikator kinerja menurut (Anwar Prabu Mangkunegara) yaitu:

#### 1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan, biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

#### 2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya, Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing, selain itu juga merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang

diselesaikan. Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

### 3) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. yang terdiri dari komponen kehandalan dalam menyelesaikan tugas dan pengetahuan tentang pekerjaan, selain itu setiap karyawan harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.

## c. Faktor kinerja

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Menurut Mahmudi (2010) kinerja diartikan sebagai suatu konstruksi yang bersifat multidimensional dan pengukurannya sangat bergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk dan mempengaruhinya, antara lain:

- 1) Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, skill, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan oleh manager atau team leader.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakkan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi.
- 5) Faktor kontekstual/situasional, meliputi:tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal organisasi.

#### d. Tujuan Kinerja

Menurut Syafarudin Alwi yang dikutip oleh Khaerul Umam (2010:191), mengemukakan bahwa secara teoritis, tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development. Suatu yang bersifat evaluation harus menyelesaikan:

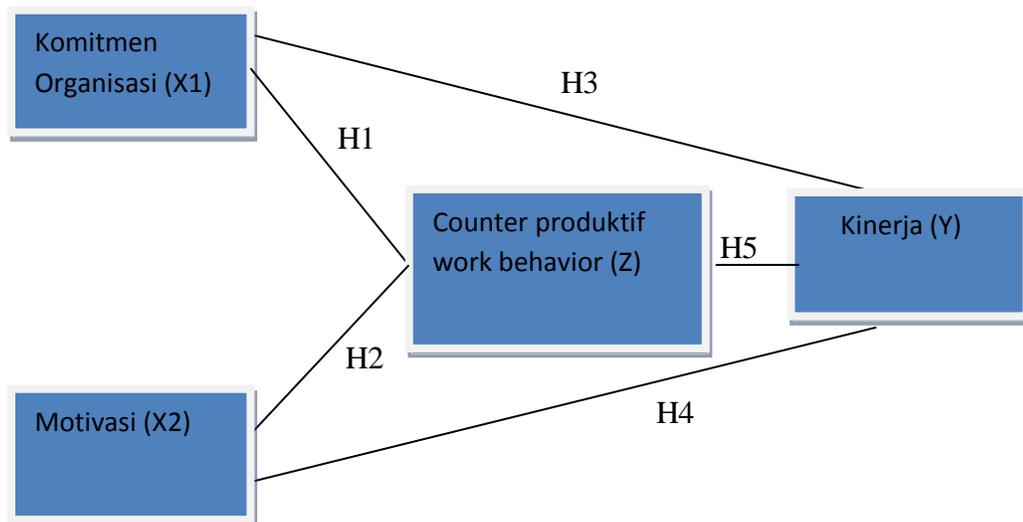
- 1) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- 2) Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision
- 3) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi

Sedangkan yang bersifat development Penilai harus menyelesaikan:

- 1) Prestasi real yang dicapai individu
- 2) Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
- 3) Prestasi-prestasi yang dikembangkan

### 3. Model hipotesis

Gambar 1  
Model Hipotesis



#### 4. Pengembangan hipotesis

Dari kerangka hipotesis yang telah di gambarkan di atas maka dapat di rumuskan hipotesis yang terkait, sebagai berikut:

1. Komitmen mempunyai pengaruh terhadap *counterproduktive worn behavior*
2. Motivasi mempunyai pengaruh terhadap *counterproduktive work behavior*
3. Komitmen mempunyai pengaruh terhadap kinerja
4. Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja
5. *Counterproduktive work behavior* mempunyai pengaruh terhadap kinerja
6. Komitmen mempunyai pengaruh terhadap kinerja melalui *counterproduktive work behavior*
7. Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja melalui *counterproduktive work behavior*