

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Analisa terhadap hasil penelitian terdahulu dimaksudkan untuk melengkapi keterbatasan penelitian terdahulu. Meskipun penulis tidak dapat menemukan judul penelitian terdahulu yang sama persis dengan judul penelitian yang akan diteliti, namun penelitian terdahulu ini memiliki kesamaan berupa metode penelitian yang dipilih.

Penelitian pertama yang dilakukan oleh Wahyuni *et al.* (2016) yang termuat dalam *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, menyimpulkan untuk mengetahui *Interpersonal Communication Relations, Working Motivation and Transformational Leadership into Teacher's Work Satisfaction*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh komunikasi interpersonal, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional untuk kepuasan kerja guru baik secara individu maupun bersama. Variabel komunikasi interpersonal, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai independen variabel sedangkan variabel terikat adalah kepuasan kerja guru. Penelitian dilakukan secara proporsional dipilih secara acak 116 guru tidak tetap sekolah menengah kejuruan swasta di kota Jambi, Indonesia. Menggunakan metode campuran, desain eksplanatoris sekuensial diterapkan di mana kuantitatif lebih dulu. Studi keduanyakuantitatif dan kualitatif mengungkapkan bahwa ada hubungan signifikan positif antara variabel-variabel di bawah berikut distribusi koefisien korelasi: komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja guru = 0,942, motivasi kerja untuk kepuasan kerja guru = 0,768, kepemimpinan transformasional untuk pekerjaan guru kepuasan = 0,567 dan ketika diuji bersama-sama menghasilkan koefisien korelasi = 0,800 yang menunjukkan adanya 20% variabel lain tidak termasuk dalam model

yang mempengaruhi kepuasan kerja di dalam perusahaan swastalingkungan kerja guru sekolah menengah kejuruan.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Frengkiet *al.* (2017) yang termuat dalam *Journal of Education and e-Learning Research*, menyimpulkan untuk mengetahui *The Influence of Incentive towards their Motivation and Discipline*. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, antara lain dengan memotivasi karyawan dan meningkatkan disiplin kerja. Peningkatan motivasi dan disiplin dapat dikejar dengan pemberian insentif. Kajian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh insentif terhadap motivasi dan disiplin karyawan Universitas Andalas dan menganalisa persepsi mereka atas tunjangan tersebut. Penelitian ini dilakukan melalui Survey dengan menggunakan kuesioner kepada 78 staf pendidikan dengan status PNS di rektorat Universitas Andalas. Data dianalisis secara kuantitatif menggunakan analisis deskriptif dan Structural equation modeling (SEM). Hasilnya menunjukkan bahwa staf pendidikan merasakan bahwa insentif itu layak, tunjangan dapat meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kesejahteraan. Namun, mereka masih merasa bahwa penerapan insentif tidak adil namun karena tidak didasarkan pada beban kerja yang sebenarnya. Berdasarkan tes statistik, ditemukan bahwa insentif memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik dan positif pada motivasi kerja dan disiplin karyawan.

Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Ahmed(2015) yang termuat dalam *Journal of Organisation and Human Behaviour*, menyimpulkan untuk mengetahui pengaruh *Effects of interpersonal problems at work on organizational commitment*. Efek dari komitmen organisasional interpersonal adalah salah satu alat yang tidak efektif yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan partisipasi karyawan. Di sisi lain masalah interpersonal di tempat kerja membuat konflik pekerjaan, meningkatkan stres pekerjaan yang mengancam untuk menciptakan sikap pekerjaan yang positif. Studi ini menyoroti efek dari masalah interpersonal di tempat kerja pada tiga jenis komitmen yaitu komitmen afektif, kelanjutan komitmen dan komitmen normatif. Tujuan dari studi ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara masalah interpersonal dan komitmen organisasi untuk

mengeksplorasi bagaimana masalah interpersonal mempengaruhi berbagai jenis komitmen organisasi. Alat ukur yang digunakan dalam kajian ini adalah: Inventarisasi masalah interpersonal (IIP-64) Menurut tujuan dari studi ini memperoleh data yang dianalisis menggunakan saat produk Pearson korelasi dan analisis regresi. Hasilnya mengungkapkan bahwa masalah interpersonal secara signifikan berkorelasi negatif dengan komitmen organisasi. lems bekerja pada komitmen organisasi.

Penelitian keempat yang dilakukan oleh Saleem (2015) yang termuat dalam *European Journal of Business and Management* , menyimpulkan untuk mengetahui *The Impact of Financial Incentives on Organization Commitment*. Studi ini menyelidiki dampak insentif keuangan dan imbalan atas komitmen organisasi. JTotal 100 karyawan dari Bank sektor swasta, Bank sektor publik, Bank Syariah dan Bank keuangan mikro di Bahawalpur yang meliputi 71 pria dan 29 wanita. Random sampling digunakan sebagai desain sampling dan kuesioner dalam bentuk Likert digunakan untuk mengumpulkan data dari para peserta. Regresi linear digunakan untuk menyelidiki hubungan antara insentif keuangan dan karyawan komitmen. Hasil namun mengungkapkan hubungan positif dan signifikan antara keuangan insentif dan komitmen karyawan serta peningkatan insentif keuangan seperti promosi dan yang meningkatkan kinerja karyawan dan mengurangi omset dan karyawan hanya dapat loyal ketika keinginan dan keinginan mereka puas.

Penelitian kelima yang dilakukan oleh Salleh *et al.*(2016), yang termuat dalam *Journal of Applied Environmental and Biological Science*, menyimpulkan untuk mengetahui pengaruh *The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace*. Komitmen adalah unsur vital dalam sebuah organisasi. Hal ini tergantung pada aktivitas dan peran yang dihasilkan oleh karyawan sebuah organisasi. Berkomitmen karyawan yang lebih produktif dan efisien, lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan mereka organisasi. Hal ini karena karyawan tersebut bersedia mengorbankan demi tujuan organisasi dengan keinginan yang kuat untuk tinggal. Selain itu, karyawan yang termotivasi akan memberikan komitmen yang tinggi terhadap mereka, merasa kurang sehingga tekanan itu sangat mencintai

pekerjaan mereka. Karyawan yang tidak termotivasi akan memberikan kontribusi untuk tidak mampu, berkinerja buruk di kantor dan faktor negatif lainnya yang dapat berkontribusi pada organisasi. Oleh karena itu, tujuan dari makalah ini adalah untuk mengukur hubungan antara motivasi kerja dan komitmen organisasi antara karyawan dalam rekayasa perusahaan di Dungun, Terengganu. Temuan menunjukkan bahwa, ada hubungan positif antara motivasi kerja dan komitmen organisasi. Kesimpulannya, sebuah organisasi harus mempertimbangkan dalam meningkatkan motivasi kerja untuk meningkatkan tingkat komitmen karyawan mereka.

Penelitian keenam yang dilakukan oleh Peiwen Liao dan Jun Yi Hsieh (2017), yang termuat dalam *International Conference*, menyimpulkan untuk mengetahui *Interpersonal relationships between organizational commitments and work motivation*. Kajian ini meneliti komitmen organisasi dan hubungannya dengan motivasi kerja untuk pencapaian hubungan interpersonal. Subyek terdiri dari 1128 guru dari Taiwan Taipei kota. Hasilnya mengungkapkan bahwa motivasi pencapaian dan hubungan interpersonal secara signifikan berkaitan dengan organisasi. Disarankan bahwa penggunaan motivasi dan strategi interpersonal untuk melibatkan guru dalam kegiatan akademik dan sekolah untuk meningkatkan komitmen organisasi.

Penelitian ketujuh yang dilakukan oleh Rashid *et al.* (2018), yang termuat dalam *International Journal of Engineering & Technology*, menyimpulkan untuk mengetahui *The Effect of Incentive System on Job Organization Commitment as Mediator for Public Sector Performance Motivation in Uae*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mempelajari efek sistem insentif kinerja terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja sektor publik di UEA. Rincian penelitian ini akan diberikan dalam upaya untuk memvalidasi apakah insentif memiliki efek potensial pada memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja pekerjaan di sektor publik. Tujuan dari penelitian ini juga untuk menggambarkan sejauh mana insentif yang digunakan di sektor pelayanan publik UEA. Untuk memenuhi tujuan penelitian serta memperoleh data yang nyata dan andal, studi penelitian akan dilakukan di Departemen pengembangan ekonomi (EDD) di Al Sharjah. Penelitian ini telah

mengadopsi pendekatan kuantitatif untuk menilai efek dari sistem insentif di sektor publik di UEA pada kinerja pekerjaan, dan untuk mengidentifikasi efek menengah motivasi karyawan dalam dua dimensi (intrinsik dan ekstrinsik) pada hubungan antara sistem insentif (moneter dan berwujud dan non-moneter dan tidak berwujud), dan kinerja karyawan. Metode penelitian secara kuantitatif akan menganalisa data penanya terstruktur menggunakan pendekatan Statistik. Pada penyelesaian penelitian kualitatif, diharapkan bahwa temuan akan setuju dengan konsensus temuan dalam kajian pustaka. Analisis data akan membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara insentif dalam bentuk imbalan dan pengakuan dan kinerja kerja yang lebih baik. Penelitian ini, berharap untuk menentukan apakah sebagian besar karyawan publik dalam organisasi yang disebutkan di atas termotivasi oleh insentif keuangan dan non-keuangan dan didorong dan termotivasi terhadap kinerja kerja yang lebih besar.

Penelitian kedelapan yang dilakukan oleh Pranita (2017), yang termuat dalam *International Seminar*, menyimpulkan untuk mengetahui *Influence of Motivation and Organizational Commitment on Work Satisfaction and Employee Performance*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja antara permanen karyawan dan outsourcing pada periode 2013-2015. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pemegang jabatan dan outsourcing. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan tetap dan outsourcing. Pengaruh komitmen organisasi terhadap karyawan kinerja antara karyawan tetap dan outsourcing dengan menggunakan SEM (Structural Equation Pemodelan). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sampel sebanyak 60 responden yaitu 55 karyawan tetap dan lima karyawan outsourcing dari tahun 2013 hingga 2015, kemudian penulis menguji pengaruh motivasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan karyawan kinerja, adapun teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah kuesioner adalah teknik pengumpulan data dalam penelitian dengan menggunakan kuesioner yang berisi daftar pertanyaan kepada responden. Teknik analitik yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) PLS yang dioperasikan oleh AMOS program

21.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y1), terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi (X1) terhadap Kinerja (Y2), terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi (X2) Kepuasan Kerja (Y1), ada pengaruh positif dan signifikan antara positif dan signifikan pengaruh antara Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y2), ada yang positif dan signifikan pengaruh antara Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja (Y2).

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi dan perusahaan. Fokus yang dipelajari dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendekatan dalam mengelola masalah-masalah manusia. Suatu perusahaan dikatakan unggul dengan pesaing lainnya apabila perusahaan tersebut dapat memanfaatkan setiap sumber daya yang dimiliki dengan baik, sehingga setiap tujuan yang di cita-citakan perusahaan dapat tercapai. Mengingat bahwa sumber daya terpenting suatu perusahaan atau organisasi adalah sumber daya manusia karena adanya orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas dan usaha mereka kepada organisasi atau perusahaan, maka perusahaan harus mampu memajemen sumber daya manusia yang dimilikinya mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian, pengarahan hingga pengawasan.

Menurut Handoko (2015: 3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Bangun (2015: 6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses, perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staff, penggerakan dan pengawasan terhadap pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2015: 5) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah Ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan disetiap perusahaan.

2.2.2. Hubungan Interpersonal

Hubungan yang kita jalani dengan orang-orang yang berada di sekeliling kita, yang kita jumpai hampir setiap hari, dapat dikategorikan sebagai suatu hubungan interpersonal. Menurut Pearson (2015:2) menyatakan bahwa hubungan interpersonal merupakan hubungan yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang saling bergantung, dan menggunakan pola interaksi yang konsisten.

Menurut Mulyono dan Suranto (2015) menyatakan bahwa hubungan interpersonal adalah komunikasi yang berbentuk tatap muka, interaksi antar individu, verbal maupun kerjasama akan timbul apabila orang menyadari bahwa mereka mempunyai kepentingan-kepentingan yang sama dan pada saat yang bersamaan mempunyai cukup pengetahuan dan pengendalian terhadap diri sendiri.

Sedangkan menurut Devito (2015:254) menjelaskan bahwa hubungan interpersonal merupakan komunikasi yang berlangsung antara dua orang yang mempunyai hubungan yang jelas.

Berdasarkan pandangan dari beberapa ahli di atas, dari definisi hubungan interpersonal dapat diartikan suatu interaksi antara dua orang atau lebih yang memiliki konsistensi dan kejelasan dalam transaksi pesan tersebut. Hubungan interpersonal antara siswa merupakan interaksi yang dilakukan oleh siswa ke siswa, yang didasari oleh rasa saling berbagi dengan pola hubungan saling ketergantungan diantara keduanya dan diperkuat oleh adanya pengaruh positif,

kedekatan, serta bentuk kerjasama yang saling membutuhkan dan menguntungkan.

2.2.2.1.Indikator Hubungan Interpersonal

Dalam membentuk hubungan interpersonal antara konselor dan konseli adalah sebagai media bimbingan dan konseling untuk membantu konseli dalam mencapai pertumbuhan dan perkembangan yang optimal (Suranto,2015) jika diamati hubungan interpersonal memiliki beberapa ciri-ciri, yaitu:

1. Arus pesan dua arah, artinya antara konselor dan konseli dalam posisi sejajar tidak ada yang dianggap lebih menggurui, arus pesan dua arah ini secara berkelanjutan atau kontinu.
2. Suasana informal, artinya pelaku atau konselor dan konseli dalam kondisi tidak kaku dengan posisinya masing-masing, namun hubungan ini lebih bersifat pendekatan secara individu yang bersifat pertemanan dan kekeluargaan.
3. Umpan balik segera, artinya pelaku dapat mengetahui umpan balik pesan yang disampaikan dengan segera, baik secara verbal maupun nonverbal.
4. Peserta atau orang yang terlibat dalam konseling melalui hubungan interpersonal ini berada dalam jarak dekat baik dalam arti fisik atau psikologis atau dalam satu ruang.
5. Orang yang terlibat dalam hubungan interpersonal ini mengirim dan menerima pesan secara spontan, baik secara verbal maupun nonverbal.

Hubungan antar manusia adalah interkomunikasi yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain dalam segala situasi dan di dalam semua bidang kehidupan, sehingga menimbulkan rasa puas dan bahagia kepada kedua belah pihak. (Rakmat, 2015) menyebutkan bahwa indikator hubungan interpersonal adalah :

1. Harga menghargai
2. Loyal dan toleran antara satu dengan yang lainnya
3. Sikap terbuka
4. Adanya keakraban

2.2.3. Insentif Kerja

Menurut Sarwoto (2015: 144) menyatakan bahwa insentif merupakan suatu sarana motivasi dapat diberi batasan perangsang atau pendorong yang diberikan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.

Menurut Hasibuan (2015:117) mendefinisikan Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

Sementara pendapat lain dikemukakan Rivaiet *al.* (2015: 767) yang mengartikan Insentif sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gain sharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya.

Menurut Mangkunegara (2015: 89) mengemukakan bahwa Insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan).

Jadi menurut pendapat-pendapat para ahli di atas insentif adalah dorongan pada seseorang agar mau bekerja dengan baik dan agar lebih dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi sehingga dapat menambah kemauan kerja dan motivasi seorang pegawai agar terciptanya suatu kinerja yang berkualitas sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.2.3.1. Indikator Insentif Kerja

Pemberian insentif dimaksudkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan diberikan dalam bentuk uang serta fasilitas lainnya untuk memenuhi kebutuhan setiap pegawainya. Dengan demikian insentif merupakan bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang.

Menurut Sarwoto (2015:156), indikator insentif dapat dibagi menjadi dua golongan yaitu :

- A. Insentif Material
- B. Insentif Non Material

Indikator insentif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- A. Insentif Material

Insentif dalam bentuk uang :

1. Bonus uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan, biasanya diberikan secara selektif dan khusus kepada para pekerja yang berhak menerima dan diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan di masa yang akan datang. Perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini biasanya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu dimasukkan kedalam sebuah dana bonus, kemudian dana tersebut dibagi-bagikan para pihak yang menerima bonus.
2. Komisi merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik, biasanya dibayarkan kepada bagian penjualan dan diterima kepada pekerja bagian penjualan.
3. *Profit share*. Merupakan salah satu jenis insentif tertua. Pembayarannya dapat diikuti bermacam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setia peserta.

Kompensasi program balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari, antara lain berupa:

1. Pensiun, mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia, yaitu menyediakan jaminan ekonomi bagi karyawan setelah tidak bekerja lagi.
2. Pembayaran kontraktual, adalah pelaksanaan perjanjian antara atasan dan karyawan, dimana setelah selesai masa kerja karyawan dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode tertentu.

Insentif dalam bentuk jaminan sosial. Insentif dalam bentuk ini biasanya diberikan secara kolektif, tanpa unsur kompetitif dan setiap karyawan dapat memperolehnya secara sama rata dan otomatis. Bentuk insentif sosial ini antara lain:

1. Pembuatan rumah dinas
 2. Pengobatan secara cuma-cuma
 3. Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis, kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh pekerja atas barang-barang yang dibelinya dari koperasi anggota
 4. Cuti sakit yang tetap mendapat pembayaran gaji
 5. Biaya pindah
 6. Pemberian tugas belajar untuk mengembangkan pengetahuan
- B. Insentif Non Material

Insentif non material ini dapat diberikan dalam berbagai bentuk, antara lain:

1. Pemberian gelar (title) secara resmi
2. Pemberian tanda jasa atau medali
3. Pemberian piagam penghargaan
4. Pemberian pujian lisan maupun tulisan secara resmi ataupun secara pribadi
5. Ucapan terima kasih secara formal atau informal
6. Pemberian hukum untuk menggunakan suatu atribut jabatan (misalnya, bendera pada mobil, dan sebagainya).

Sedangkan menurut Justine(2015:202) indikator insentif adalah sebagai berikut:

1. *Financial Incentive*
2. *Non Financial Incentive*
3. *Social Incentive*

Indikator insentif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Financial Incentive*

Insentif yang diberikan kepada tenaga kerja atas prestasinya dalam organisasi atau perusahaan dalam bentuk bonus, komisi (yang dihitung berdasarkan penjualan yang melebihi standar), pembayaran yang ditangguhkan (dana pensiun).

2. *Non Financial Incentive*

Insentif yang diberikan kepada tenaga kerja bukan dalam bentuk uang atau barang tetapi dalam bentuk hiburan, pendidikan, dan latihan, penghargaan berupa pujian, tempat kerja yang terjamin sehingga diharapkan dapat memotivasi pekerja agar semakin giat dalam bekerja.

3. *Social Incentive*

Keadaan dan sikap rekan kerja merupakan salah satu pendukung untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

2.2.4. Motivasi Kerja

Pamela dan Oloko (2015) Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan.

Chukwuma dan Obiefuna(2015) Motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak.

Steers dan Porter (2015) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang

diinginkan, sehingga jika kebutuhan itu ada akan berakibat pada kesuksesan terhadap suatu kegiatan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Motivasi adalah salah satu faktor paling penting yang mempengaruhi perilaku manusia dan kinerja. Teori Motivasi telah dibahas dan dikonsepsi oleh berbagai peneliti. Tingkat motivasi seorang individu atau tim diberikan dalam tugas atau pekerjaan mereka yang dapat mempengaruhi semua aspek kinerja organisasi. Dalam penelitian terbaru, motivasi sebagai kesediaan untuk mengerahkan tingkat tinggi usaha, menuju tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual. (Fauziah dan Tan, 2015).

2.2.4.1.Indikator Motivasi Kerja

Sutrisno (2015:128) menjelaskan motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal. Menurut teori prestasi ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan:

- a. *Need for achievement*, merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
- b. *Need for affiliation*, merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan oranglain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
- c. *Need for power*, kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memerdulikan perasaan orang lain.

Robbins (2015:174) indikator-indikator motivasi kerja adalah:

1. Kebutuhan akan kekuasaan
2. Kebutuhan untuk berprestasi
3. Kebutuhan akan afiliasi

2.2.5. Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2015:249) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut Didit (2015:169) bahwa komitmen organisasi adalah sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif.

Menurut Stephen P (2015) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Menurut Umam (2015:259) bahwa komitmen organisasi memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terdapat tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu tersebut akan berkarya serta memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi.

Menurut Moorhead *et al.* (2015:73) mengatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

2.2.5.1.Indikator Komitmen Organisasi

Pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi perlu memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. Sejauh mana keterlibatan kerja pegawai dalam organisasi dapat diukur dari seberapa besar komitmen organisasi yang dimiliki pegawai. Terdapat tiga indikator dalam mengukur komitmen organisasi pegawai (Kaswan,2015), sebagai berikut:

- a. Rasa memiliki (*a sense of belonging*)
- b. Rasa bergairah terhadap pekerjaannya
- c. Kepemilikan terhadap organisasi (*ownership*)

Pegawai dapat memiliki berbagai sikap, tetapi dalam penelitian ini berfokus pada sikap pegawai sebagai anggota organisasi. Sikap yang berkaitan dengan pekerjaan ini membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para pegawai mengenai aspek-aspek dari lingkungan kerjanya. Indikator-indikator komitmen organisasi yang dapat dilihat pada pegawai (Mangkuprawira, 2015) adalah:

- a. Komitmen pegawai untuk membantu mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.
- b. Melaksanakan pekerjaan dengan prosedur kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi.
- c. Memiliki komitmen dalam mengembangkan mutu sumber daya pegawai yang bersangkutan dan mutu produk.
- d. Berkomitmen dalam mengembangkan kebersamaan tim kerja secara efektif dan efisien.
- e. Komitmen pegawai untuk berdedikasi pada organisasi secara kritis dan rasional.

2.3. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.3.1. Pengaruh Hubungan Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja

Menurut Suranto (2015) menyatakan bahwa hubungan interpersonal adalah komunikasi yang berbentuk tatap muka, interaksi antar individu, verbal maupun kerjasama akan timbul apabila orang menyadari bahwa mereka mempunyai kepentingan-kepentingan yang sama dan pada saat yang bersamaan mempunyai cukup pengetahuan dan pengendalian terhadap diri sendiri.

Terdapat pengaruh yang besar antara Hubungan Interpersonal terhadap Motivasi kerja dengan T-statistik sebesar $77.148590 > 1,96$. Hasil penelitian ini sesuai dengan argumentasi pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan sebagai sasaran organisasional (Gunawan, 2015). Dengan demikian Hubungan Interpersonal yang baik akan membawa karyawan menjadi lebih bersemangat melakukan suatu pekerjaan.

Menurut Robbins (2015:213) dalam bukunya *Perilaku Organisasi*, mendefinisikan Motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran.

Hal ini juga diperkuat dengan temuan Menurut Herzberg (2015) apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik artinya bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan, seperti kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, hubungan interpersonal, kondisi kerja dan gaji. Hal ini ditunjukkan dengan keakraban antar karyawan dan saling peduli membuat setiap karyawan merasa nyaman, saling memberikan semangat antar karyawan dalam bekerja, saling menasehati antar karyawan jika melakukan kesalahan, saling memotivasi antar karyawan untuk lebih giat bekerja dan memberikan ide dan gagasannya untuk kemajuan perusahaan. Dengan seperti itu para karyawan menjadi termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.3.2. Pengaruh Insentif Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2015:117) mendefinisikan Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

Insentif yang terdiri dari insentif material dan insentif non material berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian suatu insentif akan menjadi umpan balik dilakukan oleh suatu perusahaan, sehingga karyawan akan dapat memotivasi kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerjanya. Apabila pemberian insentif dapat sesuai dengan kebutuhan atau dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, karyawan akan termotivasi untuk bekerja, sehingga tujuan perusahaan yang hendak dicapai terwujud. Selain itu pemberian insentif akan membuat karyawan akan lebih bertanggung jawab pada pekerjaannya sehingga tujuan perusahaan dapat terwujud seperti yang diharapkan. Hasil dari penelitian ini didukung pendapat Nawawi (2015:326) yang menyatakan bahwa imbalan yang diberikan untuk memotivasi para pekerja/anggota organisasi agar motivasi kerja dan kinerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Insentif terdiri dari :

- a. Insentif pemerataan, yang diberikan pada semua karyawan/anggota organisasi tanpa membedakan satu dengan yang lain, misalnya Tunjangan Hari Raya (THR) dan Tunjangan Hari Natal,
- b. Insentif berdasarkan prestasi, yang diberikan pada pekerja yang prestasi kerjanya tinggi. Dalam proses pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, karyawan atau tenaga kerja mempunyai peran yang sangat penting sebagai pelaksana kegiatan operasional. Untuk itu perusahaan harus memperhatikan kebutuhan hidup karyawan tersebut. Pemberian insentif merupakan sarana agar karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Dengan adanya insentif yang sesuai dan layak maka kinerja yang mereka hasilkan pun akan meningkat. Sebab tidak dapat dipungkiri bahwa setiap karyawan mempunyai motif tertentu seperti pemenuhan

kebutuhan fisik dan keamanan, kebutuhan bersosial, dan kebutuhan egoistik pada saat karyawan bekerja untuk perusahaan.

- c. Insentif material merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian insentif material merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Semangat tidaknya karyawan bisa juga disebabkan oleh besar kecilnya insentif yang diterima. Apabila karyawan tidak mendapatkan insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka karyawan tersebut cenderung malas bekerja dan tidak bersemangat yang ada akhirnya mereka bekerja semata-mata tanpa ada motivasi yang tinggi. Insentif material sebagai sarana motivasi yang mendorong para karyawan untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif material dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para karyawan dan keluarga karyawan. Tujuan utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, di mana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting.

2.3.3. Pengaruh Hubungan Interpersonal Terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Joseph (2015:254) menjelaskan bahwa hubungan interpersonal merupakan komunikasi yang berlangsung antara dua orang yang mempunyai hubungan yang jelas.

Dari penelitian yang dilakukan Situmorang *et al.* (2015) menunjukkan bahwa hubungan interpersonal berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Didalam organisasi maupun perusahaan, hubungan menjadi hal yang sangat penting dalam pembentukan sebuah perusahaan yang efektif dan efisien. Penyampaian informasi yang dilakukan antara si pengirim dan si penerima tidak hanya dilakukan secara lisan maupun tertulis, namun bisa dalam bentuk alat komunikasi yang canggih.

Sedangkan komitmen organisasi merupakan bentuk sikap karyawan yang menunjukkan perasaan sukanya dan keberpihakan dirinya terhadap perusahaannya. Jika sistem manajemen yang ada di perusahaan dilakukan dengan baik, maka akan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya maupun organisasinya. Dalam penciptaan komitmen organisasi di dalam diri, sangat diperlukannya hubungan yang terjalin secara dua arah tanpa sedikit pun memandang rendah bawahannya. Jadi, semakin sering hubungan interpersonal itu terjalin dengan baik, maka semakin meningkatnya komitmen organisasi pada karyawannya.

2.3.4. Pengaruh Insentif Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Sarwoto (2015:144), Insentif merupakan suatu sarana motivasi dapat diberi batasan perangsang atau pendorong yang diberikan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi. Bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini memberi makna bahwa semakin baik kebijakan insentif yang dilakukan, maka mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Sesuai dengan peran insentif tersebut karyawan merasa puas atas perlakuan, penghargaan, dan pengakuan terhadap kontribusi yang diberikan selama ini dalam bekerja. Temuan ini dapat diartikan bahwa insentif yang menarik dalam melaksanakan pekerjaan mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasional karyawan. Dengan demikian skema insentif yang berkonsentrasi pada fungsi – fungsi yang berorientasi pada tugas serta diberikan dengan sistem yang baik dan transparan, terbukti mampu memberikan rasa keberhasilan, puas dengan pekerjaan, dan melakukan sesuatu yang berharga dalam pekerjaan sehingga mereka merasa lebih puas terhadap organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil-hasil penelitian terdahulu Arif (2015) yang telah menemukan bahwa pemberian insentif mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat ditegaskan bahwa insentif memiliki peranan dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

2.3.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Pamela dan Oloko (2015) mendefinisikan bahwa motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan.

George dan Jones (2015:175) mendefinisikan motivasi kerja sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*). Motivasi kerja karyawan yang tinggi dalam bekerja akan membuat karyawan bersemangat untuk hadir di perusahaan dan nyaman dalam bekerja. Semakin karyawan bersemangat untuk hadir di perusahaan dan nyaman dalam bekerja maka akan memunculkan rasa keterikatan dengan perusahaan. Ketika karyawan telah memiliki rasa keterikatan yang kuat terhadap perusahaan, maka karyawan akan lebih memilih untuk tetap bertahan di perusahaan dari pada harus keluar dan beradaptasi kembali dengan lingkungan kerja yang baru. Pada dasarnya setiap karyawan telah memiliki alasan dasar yang mendorong mereka untuk bersemangat dalam bekerja. Faktor kebutuhan (*needs*) menjadi alasan utama untuk mereka harus bersemangat dalam bekerja. Namun di sisi lain, perlu adanya faktor pendorong lain dari sisi perusahaan tempat mereka bekerja untuk memunculkan rasa keterikatan terhadap perusahaan. Untuk itu, perusahaan harus mampu memberikan dorongan (*drives*) dan rangsangan (*incentives*) yang dapat meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja sehingga rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan menjadi semakin kuat.

2.3.6. Pengaruh Hubungan Interpersonal Dan Insentif Kerja terhadap Motivasi Kerja

Menurut Pearson (2015) hubungan interpersonal merupakan hubungan yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang saling bergantung, dan menggunakan pola interaksi yang konsisten.

Hubungan Interpersonal yang ada diantara karyawan sangatlah diperlukan oleh para karyawan yang ada disana. Hal ini ditunjukkan dengan keakraban antar karyawan dan saling peduli membuat setiap karyawan merasa nyaman, saling memberikan semangat antar karyawan dalam bekerja, saling menasehati antar karyawan jika melakukan kesalahan, saling memotivasi antar karyawan untuk lebih giat bekerja dan memberikan ide dan gagasannya untuk kemajuan perusahaan. Dengan seperti itu para karyawan menjadi termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara AP (2015:89), mengemukakan bahwa Insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan).

Insentif yang terdiri dari insentif material dan insentif non material berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian suatu insentif akan menjadi umpan balik dilakukan oleh suatu perusahaan, sehingga karyawan akan dapat memotivasi kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerjanya. Apabila pemberian insentif dapat sesuai dengan kebutuhan atau dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, karyawan akan termotivasi untuk bekerja, sehingga tujuan perusahaan yang hendak dicapai terwujud. Selain itu pemberian insentif akan membuat karyawan akan lebih bertanggung jawab pada pekerjaannya sehingga tujuan perusahaan dapat terwujud seperti yang diharapkan. Sedangkan Insentif material merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian insentif material merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Semangat tidaknya karyawan bisa juga disebabkan oleh besar kecilnya insentif yang

diterima. Apabila karyawan tidak mendapatkan insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka karyawan tersebut cenderung malas bekerja dan tidak bersemangat yang ada akhirnya mereka bekerja semaunya tanpa ada motivasi yang tinggi. Insentif material sebagai sarana motivasi yang mendorong para karyawan untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah di tentukan. Pemberian insentif material dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para karyawan dan keluarga karyawan. Tujuan utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, di mana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting.

Menurut Sedarmayanti (2016), kurangnya motivasi kerja dapat mempengaruhi kualitas kerja seseorang dan kualitas kerja juga berkurang, maka kepuasan orang yang menerima jasa juga akan berkurang. Maka dari itu, untuk meningkatkan kualitas kerja dari tenaga kesehatan, sebaiknya pemberian motivasi kerja juga diperhatikan, misalnya pemberian insentif bagi tenaga kesehatan yang memuaskan.

Selain itu Hasibuan (2015) juga mengemukakan bahwa Motivasi adalah pemberin daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegritasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai, (Hasibuan, 2015).

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan tujuan atau pendorong, dengan tujuan sebenarnya yang menjadi daya penggerak utama bagi seseorang dalam berupaya, mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkan.

2.3.7. Pengaruh Hubungan Interpersonal Dan Insentif Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Joseph (2015:254) menjelaskan bahwa hubungan interpersonal merupakan komunikasi yang berlangsung antara dua orang yang mempunyai hubungan yang jelas.

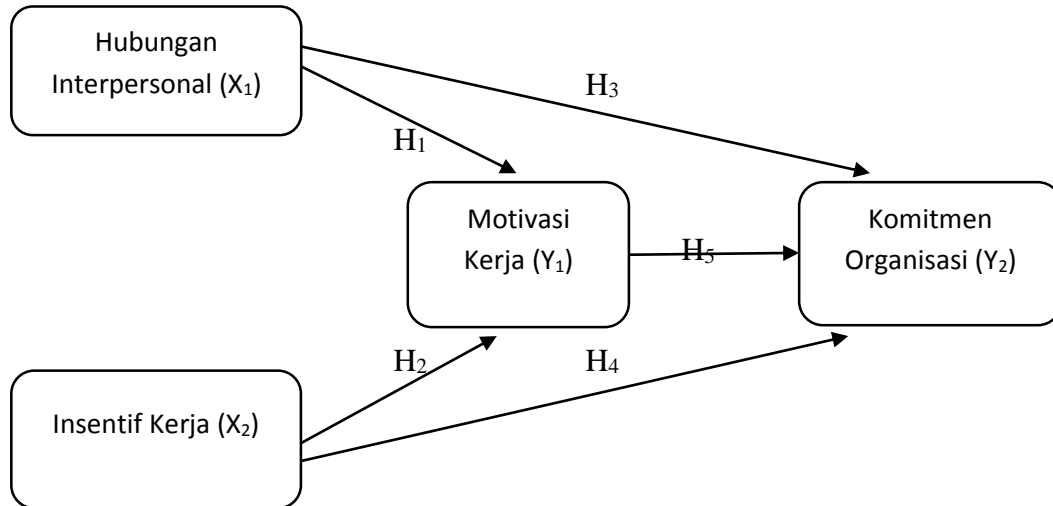
Didalam organisasi maupun perusahaan, hubungan menjadi hal yang sangat penting dalam pembentukan sebuah perusahaan yang efektif dan efisien. Penyampaian informasi yang dilakukan antara si pengirim dan si penerima tidak hanya dilakukan secara lisan maupun tertulis, namun bisa dalam bentuk alat komunikasi yang canggih. Sedangkan komitmen organisasi merupakan bentuk sikap karyawan yang menunjukkan perasaan sukanya dan keberpihakan dirinya terhadap perusahaannya. Jika sistem manajemen yang ada di perusahaan dilakukan dengan baik, maka akan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya maupun organisasinya. Dalam penciptaan komitmen organisasi di dalam diri, sangat diperlukannya hubungan yang terjalin secara dua arah tanpa sedikitpun memandang rendah bawahannya. Jadi, semakin sering hubungan interpersonal itu terjalin dengan baik, maka semakin meningkatnya komitmen organisasi pada karyawannya.

Menurut Sarwoto (2015: 144) mendefinisikan bahwa insentif merupakan suatu sarana motivasi dapat diberi batasan perangsang atau pendorong yang diberikan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil-hasil penelitian terdahulu, Arif (2015) yang telah menemukan bahwa pemberian insentif mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat ditegaskan bahwa insentif memiliki peranan dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

2.4. Kerangka Konseptual Penelitian

Gambar 1.1. Kerangka Koseptual Penelitian



Dilihat dari kerangka konseptual diatas, bahwa tujuan dari penelitian ini ingin melihat apakah hubungan interpersonal (X_1) berpengaruh terhadap motivasi kerja (Y_1), apakah insentif kerja (X_2) berpengaruh terhadap motivasi kerja (Y_1), apakah hubungan interpersonal (X_1) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y_2), apakah insentif kerja (X_2) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y_2), apakah motivasi kerja (Y_1) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y_2), dan apakah komitmen organisasi (Y_2) berpengaruh terhadap motivasi kerja (Y_1).

