

**HUBUNGAN MOTIVASI KERJA DAN KETERLIBATAN
KERJA DENGAN KINERJA KARYAWAN PASAR
SWALAYAN MAJU BERSAMA OUTLET
GLUGUR MEDAN**

TESIS

OLEH

**MARTINUS TJENDANA
NPM. 101804018**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2012**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/3/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)8/3/23

**HUBUNGAN MOTIVASI KERJA DAN KETERLIBATAN
KERJA DENGAN KINERJA KARYAWAN PASAR
SWALAYAN MAJU BERSAMA OUTLET
GLUGUR MEDAN**

TESIS

OLEH

**MARTINUS TJENDANA
NPM. 101804018**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada
Program Studi Magister Psikologi Program Pascasarjana
Universitas Medan Area



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2012**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/3/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)8/3/23

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : Hubungan Motivasi Kerja dan Keterlibatan Kerja dengan
Kinerja Karyawan Pasar Swalayan Maju Bersama Outlet
Glugur Medan**

N a m a : Martinus Tjendana

N P M : 101804018

Menyetujui

Pembimbing I



Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd.

Pembimbing II



Dr. Nefi Damayanti, M.Si.

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**



Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd.

Direktur

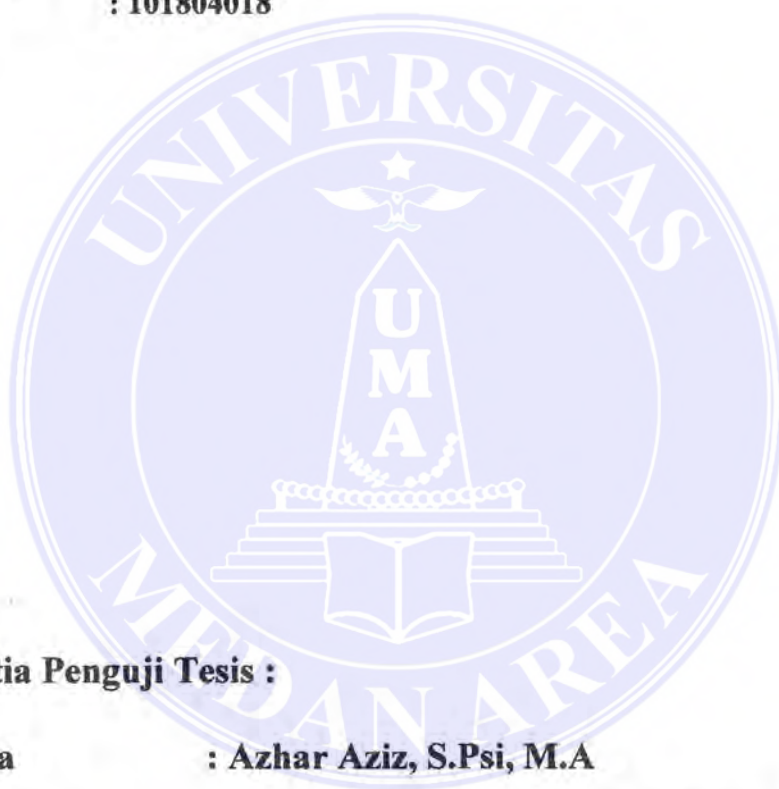


Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS.

Telah diuji pada tanggal 08 Mei 2012

NAMA : MARTINUS TJENDANA

NPM : 101804018



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Azhar Aziz, S.Psi, M.A

Sekretaris : Nurmaida Irawani Siregar, S.Psi, MSi

Anggota I : Prof. Dr. Abdul Munir, MPd

Anggota II : Dr. Nefi Damayanti, MSi

Penguji Tamu : Rahmi Lubis, S.Psi, M.Psi

PERNYATAAN KEORISINILAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Martinus Tjendana

NPM : 101804018

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis ini dengan judul :

“ Hubungan Motivasi Kerja dan Keterlibatan Kerja dengan Kinerja Karyawan Pasar Swalayan Maju Bersama Outlet Glugur Medan”

Adalah benar merupakan hasil penelitian yang saya kerjakan sendiri tanpa meniru atau menjiplak hasil penelitian orang lain.

Apabila di kemudian hari bahwa tesis ini tidak orisinal dan merupakan hasil plagiat, maka saya bersedia di cabut gelar magister yang saya peroleh.

Demikian pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya.

Medan, Juli 2012

Yang menyatakan,



Martinus Tjendana

HUBUNGAN MOTIVASI KERJA DAN KETERLIBATAN KERJA DENGAN KINERJA KARYAWAN PASAR SWALAYAN MAJU BERSAMA OUTLET GLUGUR MEDAN

Martinus Tjendana
Prof. Dr. Abdul Munir, MPd
Dr. Nefi Damayanti, Msi

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara motivasi kerja dan keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan Pasar Swalayan Maju Bersama Outlet Glugur Medan. Sejalan dengan landasan teori yang ada, diajukan hipotesis: 1) Ada hubungan yang positif antara motivasi kerja dan keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan. 2) Ada hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. 3) Ada hubungan antara keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini digunakan sampel sebanyak 40 orang untuk try out dan 70 orang untuk penelitian. Pengambilan sampel dilaksanakan dengan cara *total sampling*, yakni keseluruhan populasi yang ada dijadikan sampel dalam penelitian.

Untuk membuktikan hipotesis di atas, maka digunakan metode Analisis Regresi Dua Prediktor. Berdasarkan analisis data diperoleh hasil sebagai berikut :

1) Terdapat hubungan positif yang signifikan antara variabel motivasi kerja dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien $F_{reg} = 4,572$ dimana $p < 0,050$. Ini menandakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja dan semakin tinggi keterlibatan kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Begitu juga sebaliknya semakin rendah motivasi kerja dan semakin rendah keterlibatan kerja, maka semakin rendah kinerja karyawan. 2) Adapun sumbangan dari variabel motivasi kerja memberikan kontribusi 9,3% terhadap kinerja karyawan. Dan keterlibatan kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 8,3%. 3) Total sumbangan efektif dari kedua variabel bebas (motivasi kerja dan keterlibatan kerja) terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 12,0% dan masih ada 88% faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. 4) Diperoleh juga hasil bahwa subjek penelitian ini memiliki motivasi kerja cenderung tinggi, nilai mean empirik 173,16 dan nilai mean hipotetik 152,5, keterlibatan kerja yang tinggi dengan nilai mean empirik 63,42 dan nilai mean hipotetik 52,5 dan kinerja yang baik dengan mean empirik 97,23 yang mengacu pada kriteria penilaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian, maka disarankan agar karyawan dapat meningkatkan dan mempertahankan kinerja dalam bekerja. Bagi perusahaan, sebagai bahan masukan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan dalam mengadakan penyeleksian, pembinaan dan pengembangan karyawan. Disamping itu sebagai bahan informasi dalam menentukan peningkatan penilaian kinerja karyawan.

Kata kunci : Motivasi Kerja, Keterlibatan Kerja, Kinerja.

THE RELATION BETWEEN WORK MOTIVATION AND WORK INVOLVEMENT WITH PERFORMANCE AT PASAR SWALAYAN MAJU BERSAMA MEDAN GLUGUR OUTLET

Martinus Tjendana
Prof. Dr. Abdul Munir, MPd
Dr. Nefi Damayanti, Msi

ABSTRACT

This study aims to know the relationship between work motivation and work involvement on performance in Pasar Swalayan Maju Bersama Medan Glugur Outlet. In line with the existing foundation of the theory, put forward hypothesis: 1) There was a positive relationship between work motivation and work involvement with employee performance. 2) There was a positive relationship between work motivation to employee performance. 3) There was a positive relationship between work involvement with employee performance.

This study used a sample of 40 people to try out and 70 people for research. Sampling was conducted with total sampling method that used all numbers of population as samples for research.

To prove the above hypothesis, the researcher used the method of Two Predictor Regression Analysis. Based on data analysis: 1) There is a significant positive relationship between work motivation and work involvement to performance. This is indicated by the coefficient $F_{reg} = 4,572$ where $p < 0.050$. This also indicates that the more higher work motivation and the more higher work involvement and so the more higher of performance. In vice verse that the more lower work motivation and the more lower work involvement and so the more lower of performance. 2) Work motivation variable contribute 9.3% to employee performance. And work involvement variable contribute 8.3% to employee performance. 3) The total effective contribution of these two independent variables (work motivation and work involvement) on the employee performance amounted to 12.0% and there are 88% other factors that affect employee performance. 4) The subjects of this research also have tend to high of work motivation with empiric mean 173.16 and hypothetical mean 152.5, high of work involvement with empiric mean 63.42 and hypothetical mean 52.5 and good of performance with empiric mean 97.23 that refer to ratings that are determine by the company.

Based on the research, it is advisable for employees to improve and maintain performance at work. For the company, as input in decision making related to policies in the conduct of selecting, training and employee development. Besides, as information material in determining the increase in employee performance appraisal.

Keywords: *Work Motivation, Work Involvement, Performance*

KATA PENGANTAR

Puji syukur dihaturkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan berkatnya kepada kita semua. Terutama kepada penulis yang akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini untuk memenuhi syarat ujian untuk maju dalam penelitian dan penyusunan tesis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana di Universitas Medan Area.

Judul penelitian yang dilakukan penulis adalah : **"Hubungan Motivasi Kerja Dan Keterlibatan Kerja Dengan Kinerja Karyawan Pasar Swalayan Maju Bersama Outlet Glugur Medan"**.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak akan selesai tanpa adanya dukungan serta motivasi dari berbagai pihak. Sehubungan hal itu, dalam kesempatan ini layaklah kiranya disampaikan ucapan terima kasih yang luar biasa kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Munir, MPd, selaku Ketua Program Studi Psikologi Pascasarjana Universitas Medan Area sekaligus merangkap sebagai dosen pembimbing I tesis ini.
2. Ibu Dr. Nefi Damayanti, MSi, selaku dosen pembimbing II
3. Ibu Herlina, selaku HRD Manager dan Ibu Linawaty selaku Assisten Operational General Manager di PS. Maju Bersama Medan yang telah memberikan izin penelitian dalam rangka penyusunan tesis ini.

4. Sumiarti, istri tercinta dan anak-anak Felicia, Matthew dan Mark yang telah memberikan dorongan semangat.
5. Ibunda tercinta, Theresia yang telah memberi dorongan semangat dan kasihnya kepada penulis.
6. Seluruh Dosen dan Staf Administrasi pada Program Pascasarjana Psikologi Universitas Medan Area, yang telah membantu selama perkuliahan berlangsung.
7. Team Outbound Training MRTIN : Guslindawaty, Andre, Ardy Luhur, Johannes dan semua mahasiswa Cendana yang telah turut terlibat dalam penelitian hingga selesainya proses penyusunan tesis ini.
8. Semua pihak yang turut membantu dan terutama sahabat di perkuliahan seangkatan Tahun Akademik 2010/2011 Program Pascasarjana Psikologi Universitas Medan Area yang tak dapat penulis sebutkan namanya satu-persatu namun sering mendorong peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari tesis ini masih banyak memiliki kekurangan dan jauh dari sempurna. Namun harapan penulis semoga tesis ini bermanfaat kepada seluruh pembaca.

Medan, Mei 2012

Penulis

(Martinus Tjendana)

DAFTAR ISI

	<i>halaman</i>
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	12
1.3. Rumusan Masalah	13
1.4. Tujuan Penelitian	14
1.5. Manfaat Penelitian	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1. Kinerja Kerja	16
2.1.1. Pengertian Kinerja Kerja	16
2.1.2. Pengukuran atau Penilaian Kinerja Kerja	22
2.1.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	31
2.2. Motivasi Kerja	33
2.2.1. Pengertian Motivasi	33

	<i>halaman</i>
2.2.2. Motivasi Kerja	36
2.2.3. Faktor Motivasi Kerja	41
2.2.4. Aspek-aspek Motivasi Kerja	44
2.2.5. Cara Meningkatkan Motivasi Kerja	46
2.3. Keterlibatan Kerja	47
2.3.1. Pengertian Keterlibatan Kerja	47
2.3.2. Aspek-aspek Keterlibatan Kerja	54
2.3.3. Kondisi Organisasi Yang Memperkuat Keterlibatan Karyawan	55
2.3.4. Faktor-faktor Yang Menyebabkan Keterlibatan Kerja	57
2.4. Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan	59
2.5. Hubungan Keterlibatan Kerja Dengan Kinerja Karyawan	61
2.6. Kerangka Penelitian	62
2.7. Hipotesis	62
BAB III METODE PENELITIAN	64
3.1. Identifikasi Variabel	64
3.2. Definisi Operasional	64
3.3. Populasi Dan Sampel Penelitian	66
3.4. Instrumen Penelitian	67
3.5. Uji Validitas dan Reliabilitas	70
3.6. Metode Analisis Data	72

halaman

BAB IV PELAKSANAAN, ANALISA DATA, HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	74
A. Orientasi Kancuh dan Persiapan Penelitian	74
4.1. Orientasi Kancuh	74
4.2. Persiapan Penelitian	76
B. Uji Coba Alat Ukur Penelitian	80
C. Pelaksanaan Penelitian	83
D. Analisis Data dan Hasil Penelitian	84
1. Uji Asumsi	85
a. Uji Normalitas Sebaran	85
b. Uji Linieritas	85
2. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik	86
a. Mean Hipotetik	86
b. Mean Empirik	87
c. Kriteria	87
3. Pengujian Hipotesis	89
E. Pembahasan	91
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	94
5.1. Kesimpulan	94
5.2. Saran	96
DAFTAR PUSTAKA	97
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	<i>halaman</i>
Tabel 1 : Data Turn Over Karyawan	10
Tabel 2 : Teori Dua Faktor Herzberg	44
Tabel 3 : Distribusi Skala Motivasi Kerja Sebelum Uji Coba	79
Tabel 4 : Distribusi Skala Keterlibatan Kerja Sebelum Uji Coba	80
Tabel 5 : Hasil Uji Validitas Butir Skala Motivasi Kerja	81
Tabel 6 : Hasil Uji Validitas Butir Skala Keterlibatan Kerja	82
Tabel 7 : Hasil Uji Normalitas	85
Tabel 8 : Hasil Uji Linieritas Hubungan	86
Tabel 9 : Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik Dan Nilai Rata-rata Empirik	89
Tabel 10 : Rangkuman Hasil Perhitungan Analisis Regresi	90
Tabel 11 : Ringkasan Hasil Analisis Data	91

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada tanggal 12 Juni 2011 di Hotel Shangri-La Jakarta, Presiden Susilo Bambang Yudhoyono membuka *World Economic Forum East Asia (WEFEA)* dengan mengangkat tema "*Responding to The New Globalism*". Beliau membahas bagaimana setiap negara di dunia harus tanggap terhadap era baru globalisasi. Salah satu keberhasilan Indonesia dapat bertahan saat ini adalah tidak malu untuk berubah, beradaptasi, dan membangun kembali Indonesia. Globalisasi sekarang ini mengakibatkan persaingan yang sangat tajam baik di pasar domestik apalagi di pasar internasional. Dalam persaingan sebelumnya terdapat istilah "Yang kuat akan mengalahkan yang lemah". Namun saat ini istilah tersebut sedikit bergeser ke arah "Yang cepat akan mengalahkan yang lambat". Pembangunan di berbagai sektor dan pemerataan pendapatan tercermin dalam produktivitas nasional sebagai salah satu indikator kinerja sebuah bangsa.

Agar sebuah perusahaan/organisasi dapat bertahan, berkembang dan mampu bersaing dalam era globalisasi seperti saat ini maka perusahaan/organisasi tersebut harus menunjukkan kinerja, reputasi dan pelayanan yang semakin baik. Yang menjadi modal dasar dan kunci keberhasilan perusahaan/organisasi tersebut adalah kualitas sumber daya manusia di dalamnya.

Proses pergerakan suatu organisasi mengikuti daur hidup yaitu, bangkit, tumbuh, dewasa dan mengalami kemunduran. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan suatu organisasi bukan sebagai suatu kesatuan yang statis, melainkan selalu berevolusi dan berubah sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan organisasi (Robbins, 1990). Organisasi juga perlu melakukan transformasi sehingga dapat berkompetisi dengan organisasi-organisasi lain. Menghadapi proses transformasi tersebut, organisasi membutuhkan suatu gerakan ke arah pertumbuhan dan ekspansi secara terus menerus serta mengantisipasi segala kemunduran dengan melakukan inovasi-inovasi yang baru. Kemampuan organisasi untuk melakukan inovasi dan perubahan secara terus menerus tersebut membutuhkan perancangan dan pengaturan sumber daya manusia (SDM) yang handal, terampil dan kompetitif (Budiharjo, 2002).

Seperti halnya sebuah organisasi, Pasar Swalayan Maju Bersama juga memiliki sumber daya baik material maupun manusia yang perlu diatur agar dapat berdaya guna dan mencapai tujuan organisasi. Karena itu Pasar Swalayan Maju Bersama perlu memanfaatkan dengan optimal semua energi, kemampuan, ketrampilan, bakat dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya dengan memberikan penghargaan kepada karyawan sebagai manusia yang bermartabat (Munandar, 2001). Karyawan berharap bakat, kemampuan dan motivasinya dihargai dengan mendapatkan imbalan yang pantas.

Imbalan tersebut tidak saja berupa uang, penghargaan, pujian dan hal-hal lain yang tampak, tetapi bisa juga dalam bentuk imbalan yang tidak tampak seperti harga diri, martabat dan kekuatan personal. Penghargaan dan imbalan yang

layak tersebut memunculkan perasaan yang positif dan menyenangkan dalam diri karyawan ketika bekerja (Cascio, 1998). Menurut Hadipranata (1999), perasaan yang positif dalam bekerja merupakan susunan keyakinan, perasaan dan kecenderungan perilaku yang memunculkan semangat kerja karena penataan kebutuhan, pengendalian tuntutan dan pemantaban selera karyawan. Kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan serta menciptakan perasaan yang positif pada diri karyawan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi bahwa organisasi mampu memenuhi keinginan-keinginannya sehingga lebih banyak memberikan kontribusi dalam bentuk waktu, tenaga dan usaha yang lebih besar kepada organisasi (Randall, *et. al.*, 1999).

Organisasi profit sangat membutuhkan waktu dan usaha yang besar dari karyawannya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Hal ini memunculkan semangat produktifitas yang tinggi pada diri karyawan untuk mengusahakan hasil kerja yang kompetitif serta menghasilkan produk (barang dan jasa) yang cenderung diminati oleh konsumen. Upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai produktifitas yang tinggi dititik beratkan pada usaha meningkatkan kinerja karyawan (Suhariadi, 2002). Perusahaan perlu meningkatkan kemauan karyawan untuk memunculkan perilaku produktif sehingga perilaku mereka tersebut terarah pada pencapaian kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Steers *et. al.*, 1996).

Kinerja karyawan yang tinggi diyakini mampu mempengaruhi munculnya semangat dalam diri karyawan untuk selalu memperbaiki cara kerjanya. Semangat tersebut menjadi sumber utama bagi munculnya perilaku-perilaku produktif.

Perilaku produktif merupakan konsekuensi dari adanya suatu tanggung jawab dari karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi melalui cara-cara kerja yang efektif dan efisien (Hartijasti, 2002). Perilaku yang efektif juga bisa menghasilkan kinerja yang sesuai dengan rencana atau seberapa jauh perilaku karyawan berhasil mencapai ketentuan kinerja yang direncanakan, sedangkan perilaku yang efisien adalah perilaku yang mampu memanfaatkan segala sumber daya (masukan) dengan baik, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang bernilai jauh lebih tinggi dari sumber daya yang digunakan (Suhariadi, 2002).

Kinerja karyawan yang tinggi juga memunculkan disiplin dan kegairahan dalam bekerja yang merangsang motivasi kerja yang tinggi (Steers, *et.al.*, 1996). Motivasi yang kuat dalam bekerja terjadi jika ada kesesuaian atau keselarasan antara karyawan dengan ciri-ciri pekerjaan. Karakteristik pekerjaan (otonomi, identitas tugas, ragam ketrampilan, kebermaknaan tugas dan umpan balik) yang sesuai dengan kemauan karyawan meningkatkan keikutsertaan, partisipasi dan keterlibatan karyawan serta menguatkan *sense of ownership* dan tanggung jawab penuh karyawan sehingga timbul komitmen yang lebih besar pada organisasi (Himam, dkk, 1984). Menurut Dahesihsari (2002), organisasi yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat, berpartisipasi dan bertanggungjawab akan meningkatkan persepsi yang positif terhadap lingkungan organisasi. Pemaknaan personal yang positif terhadap lingkungan organisasi merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hartijasti, (2002) berpendapat bahwa kinerja karyawan yang tinggi dipengaruhi oleh motivasi kerja dalam diri karyawan untuk selalu memperbaiki

cara kerjanya. Motivasi kerja tersebut menjadi sumber utama bagi munculnya perilaku-perilaku produktif. Perilaku produktif merupakan konsekuensi dari adanya suatu tanggung jawab dari karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi melalui cara-cara kerja yang efektif dan efisien. Perilaku yang efektif juga bisa menghasilkan kinerja yang sesuai dengan rencana atau seberapa jauh perilaku karyawan berhasil mencapai ketentuan kinerja yang direncanakan, sedangkan perilaku yang efisien adalah perilaku yang mampu memanfaatkan segala sumberdaya (masukan) dengan baik, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang bernilai jauh lebih tinggi dari sumber daya yang digunakan (Suhariadi, 2002).

Pendapat lain dari Steers, *et.al.*, (1996) yang mengemukakan bahwa kinerja karyawan yang tinggi memunculkan disiplin dan kegairahan dalam bekerja yang merangsang motivasi kerja yang tinggi. Motivasi yang kuat dalam bekerja terjadi jika ada kesesuaian atau keselarasan antara karyawan dengan ciri-ciri pekerjaan. Selanjutnya Himam, dkk, (2004) berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan (otonomi, identitas tugas, ragam ketrampilan, kebermaknaan tugas dan umpan balik) yang sesuai dengan kemauan karyawan meningkatkan keikutsertaan, partisipasi dan keterlibatan karyawan serta menguatkan *sense of ownership* dan tanggung jawab penuh karyawan sehingga timbul komitmen yang lebih besar pada organisasi.

Menurut Meyer dan Allen (1997) bahwa secanggih apapun peralatan dan metode kerja yang digunakan tidak dapat dilepaskan dari peran manusia yang melaksanakan pekerjaan. Demi terlaksananya tujuan yang hendak dicapai, sumber daya manusia dalam organisasi itu sendiri harus memiliki motivasi untuk bekerja.

Tanpa adanya keinginan atau motivasi kerja dari karyawan, kecanggihan peralatan dan metode kerja tidak dapat berjalan dengan semestinya dan organisasi mungkin akan mengalami hambatan-hambatan dalam menghadapi kompetisi yang terjadi.

Robbin (1998) mengemukakan bahwa sumber daya manusia merupakan kekuatan penggerak organisasi. Kinerja sebuah organisasi sangat banyak dipengaruhi oleh motivasi kerja para pelakunya. Secara teoritis, kinerja suatu organisasi atau individu, ditunjang oleh adanya motivasi kerja. Berbagai literatur telah menuliskan bahwa motivasi mendorong munculnya perilaku. Motivasi ada karena adanya kebutuhan dalam diri individu yang harus dipenuhi. Motivasi merupakan intensi dari perilaku (Umar, 1994). Sebagai intensi dari perilaku maka perilaku yang muncul sesuai dengan motivasi yang ada. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja sangat diperlukan untuk memunculkan perilaku bekerja.

Randolph (1992) mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu isu penting dalam memanfaatkan tenaga kerja secara efektif. Dari hasil penelitian-penelitian di perusahaan menengah dan kecil di berbagai negara kawasan Asia, ditemukan bahwa motivasi kerja memberikan sumbangan sebesar 90% terhadap peningkatan produktivitas. Blackburn (1999), mengemukakan bahwa motivasi adalah kendaraan untuk mencapai tujuan suatu unit kerja atau suatu organisasi.

Meskipun kemampuan memainkan peranan sangat penting dalam menentukan performansi kerja karyawan, motivasi memiliki peran yang tidak kalah penting bahkan lebih besar. Manager harus yakin bahwa karyawan perlu dimotivasi untuk membentuk performansi yang bagus atas tugas-tugasnya dengan

menggunakan kemampuan mereka yang paling baik. Dikatakan selanjutnya, bahwa performansi pekerjaan ditentukan oleh 20% kemampuan dan 80% usaha.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan faktor kritis dalam memobilisasi usaha-usaha individu. Tanpa motivasi yang cukup baik untuk mewujudkannya, maka produktivitas tidak pernah akan tercapai. Pencapaian sasaran dan tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan dari motivasi kerja karyawan yang melaksanakan pekerjaan.

Motivasi merupakan dorongan dasar yang menggerakkan seorang individu untuk melakukan suatu perbuatan. Karena itulah, baik buruknya perbuatan seseorang dapat bergantung pada motivasi yang mendorong perbuatan tersebut. Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi, dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan kinerja yang akan datang.

Cascio, (1998) mengemukakan bahwa motivasi merupakan dorongan dasar yang menggerakkan seorang individu untuk melakukan suatu perbuatan. Karena itulah, baik buruknya perbuatan seseorang dapat bergantung pada motivasi yang mendorong perbuatan tersebut.

Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi, dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan kinerja yang akan datang. Orang-orang yang termotivasi untuk berprestasi, memiliki tiga macam ciri umum :

1. Sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat.

2. Orang-orang yang berprestasi tinggi juga menyukai situasi-situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain seperti misalnya kemujuran.
3. Mengidentifikasi mereka yang berprestasi tinggi, adalah bahwa mereka menginginkan lebih banyak umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Motivasi kerja merupakan suatu daya pendorong atau penggerak yang dimiliki atau terdapat dalam diri setiap individu dalam melakukan suatu kegiatan agar individu mau berbuat, bekerja serta beraktifitas untuk menggunakan segenap kemampuan dan potensi yang dimilikinya guna mencapai tujuan yang dikehendaki, sebagaimana ditetapkan sebelumnya. Motivasi dapat dilihat dari cara kerja, sejauh mana kemauan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dan berusaha memanfaatkan waktu untuk bekerja seefisien mungkin dengan tanggung jawab didasari oleh motivasi kerja yang tinggi. Individu yang memiliki motivasi kerja tinggi akan memiliki kesadaran terhadap pekerjaan dan akan berusaha mencapai hasil yang sebaiknya, bekerja tanpa motivasi menyebabkan kurangnya tanggung jawab dan kesungguhan dalam melaksanakan tugas.

Brown dan Leigh (1996) aturan-aturan dan norma-norma organisasi yang jelas membantu karyawan untuk berperilaku secara konsisten dalam kerja karena mereka dapat memprediksi hal-hal yang akan dicapai oleh organisasi, hal tersebut mendorong individu untuk mengekspresikan diri dalam bentuk mengacu pada kebebasan karyawan untuk menyampaikan kebenaran perasaannya mengenai aspek-aspek utama daalam konsep diri karyawan yang berkaitan dengan aturan-

aturan kerja. Kondisi ini memudahkan karyawan dalam menginternalisasi aturan kerja, memilikinya dan memperlakukannya sebagai aspek-aspek utama dari konsep diri. Hal ini juga merefleksikan penerimaan dan pengidentifikasian karyawan terhadap aturan kerja. Karyawan akan menjadi lebih terlibat dengan pekerjaannya karena mereka merasakan kebebasan dalam berekspresi.

Karyawan yang melibatkan diri secara penuh dalam bekerja adalah karyawan yang memperhatikan kepentingan-kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karyawan menjadi lebih peduli terhadap fungsi organisasi yang efektif sehingga lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaan, berusaha memelihara perilaku-perilaku yang menguntungkan organisasi dan mengerahkan seluruh kemampuan serta keahlian yang dimilikinya dalam melakukan tugas pekerjaan.

Keterlibatan kerja mempunyai definisi yaitu derajat dimana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif didalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri (Robbins, 2003). Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu, misalnya karyawan menyumbangkan ide untuk kemajuan pekerjaan, dengan senang hati memenuhi peraturan-peraturan perusahaan dan mendukung kebijakan perusahaan, dan lain-lain. Sebaliknya karyawan yang kurang senang terlibat dengan pekerjaannya adalah karyawan yang kurang memihak kepada perusahaan dan karyawan yang demikian cenderung hanya bekerja secara rutinitas.

Menurut Brown dan Leigh (1996), hubungan antara keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan merupakan indikator kesesuaian lingkungan kerja dengan karakteristik karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif memungkinkan karyawan dalam pemenuhan kepuasan pribadi dengan mengembangkan tingkat kebutuhan dan pengharapan yang sesuai dan masuk akal terhadap organisasi, tempat karyawan bekerja. Hubungan ini diyakini mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi yang nantinya akan meningkatkan produktifitas yang tinggi bagi organisasi (Keller, *et. al.*, 1997).

Pasar Swalayan Maju Bersama memiliki program kerja dan sistim penilaian kinerja yang cukup akurat untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Dimana setiap peningkatan kinerja akan diikuti peningkatan tunjangan baik berupa upah maupun promosi.

Dari hasil wawancara dengan bagian SDM Pasar Swalayan Maju Bersama, diketahui bahwa secara keseluruhan kinerja karyawan dapat dikatakan baik namun dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kendala pada peningkatan kinerjanya. Kendala tersebut antara lain :

1. Masih terdapat *turn over* karyawan, yang terlihat pada tabel dibawah.

Tabel 1. Data Turn Over Karyawan

No	Bulan	Penambahan	Mutasi	Keluar	Penggantian
1	Jan '12	0%	23%	26%	11%
2	Feb '12	3%	28%	13%	10%
3	Mar '12	0%	9%	12%	0%

Sumber : Bagian HRD – Pasar Swalayan Maju Bersama – Glugur

Walau terlihat adanya penurunan, namun *turn over* ini menjadi salah satu kendala peningkatan kinerja di perusahaan ini.

2. Ketidak mampuan karyawan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap dirinya sendiri.
3. Keterlambatan masuk kerja, ijin dan sakit.
4. Serta masih ada karyawan yang tidak mencapai target kerja yang telah disepakati bersama dalam bentuk kontrak kerja.

Sistem penilaian yang dibangun bisa dikatakan efektif dan efisien dalam mengurangi kemangkiran dan memotivasi karyawan untuk mencapai target, dengan harapan kinerjanya meningkat. Namun memang tidak menjadi jaminan bahwa karyawan bekerja disebabkan karena ada loyalitas terhadap pekerjaan dan perusahaan. Namun mungkin saja lebih kepada karena *reward* yang ada pada sistim penilaian kinerja di perusahaan ini.

Dengan kondisi jika dalam bekerja, uang bukan segalanya bagi karyawan maka pihak Pasar Swalayan Maju Bersama mengkhawatirkan kinerja akan menurun. Dari pemaparan tersebut diasumsikan peneliti bahwa ada masalah yang berkaitan dengan pencapaian kinerja karyawan di Pasar Swalayan Maju Bersama Outlet Glugur Medan.

Mengingat pentingnya faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan, maka oleh sebab itu peneliti bermaksud melakukan penelitian mengenai hubungan motivasi kerja dan keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan Pasar Swalayan Maju Bersama outlet Glugur Medan.

1.2. Identifikasi Masalah

PT. Pasar Swalayan Maju Bersama yang berdiri sejak 01 Januari 1990 dan menjadi pioneer pasar swalayan di Medan memiliki cita-cita menjadi Pasar Swalayan termaju di Medan. Dan untuk itu dituntut kebersungguhan segenap sumber daya manusia, baik di lini depan maupun belakang untuk menerapkan budaya kerja konsisten. Cita-cita tersebut akan terwujud dengan adanya kinerja yang optimal dari karyawan sebagai sumber daya potensial yang dimiliki organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor utama dan penting dalam suatu organisasi yang mengelola jasa Pasar Swalayan. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan pelayanan yang baik kepada pelanggan dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan ditangani oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi.

Dalam penelitian ini, permasalahan kinerja pada Pasar Swalayan Maju Bersama diantaranya masih terdapat *turn over* karyawan meski tergolong sedikit, ketidak-mampuan karyawan melakukan penilaian kinerja terhadap dirinya sendiri, keterlambatan, ijin, sakit, serta masih ada karyawan yang tidak dapat mencapai target kerja yang telah disepakati bersama dalam bentuk kontrak kerja. Namun demikian kondisi tersebut tidak bisa dikatakan bermasalah karena tidak mengganggu aktivitas perusahaan akan tetapi tuntutan organisasi yang harus dicapai menjadikan setiap anggota organisasi harus mampu menunjukkan kinerja yang optimal.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti ingin menemukan sumbangan dari motivasi kerja dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. Peneliti akan menyelidiki, bagaimana motivasi kerja karyawan, bagaimana karyawan melibatkan diri secara penuh dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Menurut peneliti, penelitian mengenai kinerja ini sangat diperlukan karena merupakan proses yang secara psikologis terkait erat dengan tenaga dan usaha yang diberikan oleh karyawan dan membawa karyawan pada cara-cara yang efisien dan efektif untuk meningkatkan produktifitas organisasi.

Penelitian mengenai kinerja harus terfokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi kemauan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan faktor-faktor yang membuat mereka melibatkan diri secara penuh dalam kegiatan-kegiatan organisasi.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : "Hubungan Motivasi Kerja dan Keterlibatan Kerja dengan Kinerja Karyawan Pasar Swalayan Maju Bersama Outlet Glugur Medan".

1.3. Rumusan Masalah

Adapun rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Adakah hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan di Pasar Swalayan Maju Bersama Outlet Glugur Medan?

2. Adakah hubungan keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan di Pasar Swalayan Maju Bersama Outlet Glugur Medan?
3. Adakah hubungan motivasi kerja dan keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan di Pasar Swalayan Maju Bersama Outlet Glugur Medan?
4. Apabila ada, seberapa besar sumbangan efektif motivasi kerja dan keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan di Pasar Swalayan Maju Bersama Outlet Glugur Medan?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian selalu dirumuskan dalam konteksnya dengan usaha pemecahan masalah. Berdasarkan rumusan masalah yang ingin dijawab, maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan Pasar Swalayan Maju Bersama Outlet Glugur Medan.
2. Mengetahui hubungan keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan Pasar Swalayan Maju Bersama Outlet Glugur Medan.
3. Mengetahui hubungan motivasi kerja dan keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan Pasar Swalayan Maju Bersama Outlet Glugur Medan.
4. Mengetahui besarnya sumbangan efektif motivasi kerja dan keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan Pasar Swalayan Maju Bersama Outlet Glugur Medan.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah untuk:

1. Bahan masukan bagi Pasar Swalayan Maju Bersama Outlet Glugur di Medan dalam masalah motivasi kerja dan keterlibatan kerja karyawan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini akan menunjukkan variabel dan faktor-faktor mana yang dominan dalam mempengaruhi kinerja.
2. Menambah khasanah keilmuan manajemen sumber daya manusia khususnya psikologi industri dan organisasi, yang berkaitan dengan motivasi kerja dan keterlibatan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya di perusahaan pasar swalayan, pasar modern dan perusahaan sejenis yang ada di Medan.
3. Menambah khasanah dan memperkaya penelitian ilmiah di Pascasarjana Universitas Medan Area, Program Studi Magister Psikologi khususnya Psikologi Industri dan Organisasi dalam mengelola sumber daya manusia yang berkaitan dengan faktor-faktor dalam motivasi kerja dan keterlibatan kerja yang mempengaruhi kinerja.
4. Untuk peneliti, menambah wawasan keilmuan tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang motivasi kerja, keterlibatan kerja dan kinerja karyawan.
5. Sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya yang tertarik tentang motivasi kerja dan kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja

2.1.1. Pengertian Kinerja

Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu memberikan inspirasi kepada karyawannya sehingga memotivasi mereka untuk dapat berprestasi dengan baik. Karyawan akan mampu memotivasi diri mereka sepenuhnya jika ada tujuan yang pasti yang ingin diraih (Schultz & Schultz, 1994). Tujuan tersebut adalah hasil yang akan datang yang ingin dicapai oleh karyawan dan memberikan arah pada perilaku dan pikiran mereka sehingga membimbing mereka kepada tujuan yang hendak dicapai. Sejauh mana kesuksesan karyawan dalam mencapai tujuan tersebut pada tugas-tugas yang dilakukannya disebut dengan kinerja (Suhartini, 1992).

Ukuran kesuksesan yang dicapai oleh karyawan tersebut tidak bisa digeneralisasikan dengan karyawan yang lain karena harus disesuaikan dengan ukuran yang berlaku dan jenis pekerjaan yang dilakukannya (Steele-Johnson, *et. al.*, 2000). Menurut Bernardin dan Russel (1998), kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi kerja atau kegiatan tertentu dalam suatu jangka waktu tertentu (*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*).

Kinerja seorang individu merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang. Pengertian yang sedikit berbeda mengenai kinerja dikemukakan oleh McCloy, *et. al.*, (1994). Mereka mengajukan definisi kinerja sebagai perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (*goal-relevant action*). Tujuan-tujuan tersebut bergantung pada wewenang penilai yang menentukan tujuan apa yang harus dicapai oleh karyawan, oleh sebab itu, kinerja bukan merupakan hasil dari tindakan atau perilaku melainkan tindakan itu sendiri.

Lebih lanjut McCloy, *et. al.* (1994) mengatakan, kinerja bersifat multi dimensi. Pada suatu pekerjaan, ada sejumlah kriteria tertentu dari kinerja yang sesungguhnya bisa dibedakan dengan pola-pola komponen variabel yang lain. McCloy *et. al.*, (1994), merumuskan determinan-determinan utama yang merupakan fungsi dari kinerja tersebut dengan: $PC = f(DK, PKS, M)$. *PC* (*Job Performance Component*) menunjukkan kinerja yang dibutuhkan oleh karyawan dalam melakukan suatu tugas atau pekerjaan, *DK* (*Declarative Knowledges*) mengacu pada kemampuan untuk menguraikan fakta-fakta, aturan-aturan, prinsip-prinsip atau prosedur-prosedur yang merupakan suatu prasyarat bagi kesuksesan pelaksanaan pekerjaan. *PKS* (*Procedural Knowledge and Skill*) merupakan kemampuan yang diperoleh ketika *Declarative Knowledges* (mengetahui apa yang dilakukan) telah dengan sukses digabungkan dengan mengetahui bagaimana supaya dapat melakukan suatu pekerjaan, sedangkan *M* (*motivation*) adalah

sebuah determinan langsung kinerja. *Motivation* didefinisikan sebagai efek penggabungan tiga buah pilihan perilaku, yaitu : pilihan untuk mengeluarkan usaha, pilihan untuk menentukan sejauh mana tingkat usaha yang diberikan dan pilihan untuk tetap melakukan pengeluaran usaha pada tingkat usaha yang telah dipilih.

Berdasarkan kerangka kerja fungsi kinerja diatas, McCloy *et. al.*, (1994) menyimpulkan: situasi yang bisa mempengaruhi kinerja seorang karyawan hanya dipengaruhi oleh *DK (Declarative Knowledges)*, *PKS (Procedural Knowledge and Skill)* dan *M (motivation)*. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa, supaya seseorang dapat melakukan suatu tugas sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan oleh tugas tersebut ialah dengan cara: memiliki prasyarat pengetahuan yang dibutuhkan, memiliki ketrampilan-ketrampilan dan membuat pilihan dengan sungguh-sungguh untuk bekerja pada tugas pekerjaannya selama beberapa tenggang waktu tertentu dengan tingkat usaha tertentu.

Menurut Motowidlo dan Van Scotter (1994), ada 2 jenis kinerja dalam pekerjaan, yaitu *task performance* (kinerja tugas) dan *contextual performance* (kinerja kontekstual). Kedua jenis kinerja ini masing-masing memberikan kontribusi bagi keefektifan organisasi, tetapi kontribusi tersebut diberikan dalam cara-cara yang berbeda (Kikker & Motowidlo, 1999). Kinerja tugas mengacu pada hasil- hasil yang diperoleh dari tugas-tugas yang substantif yang membedakan pekerjaan seseorang dengan pekerjaan yang lainnya serta meliputi aspek-aspek yang lebih teknis mengenai kinerja. Kinerja tugas memberikan kontribusi bagi organisasi dengan mengubah bahan mentah sebagai bagian dari langkah untuk

menghasilkan produk organisasi. Sumbangan yang diberikan oleh kinerja tugas bisa juga dengan memberikan pelayanan-pelayanan yang penting dan melakukan fungsi pemeliharaan seperti, mengisi penyediaan bahan-bahan mentah, mendistribusikan produk-produk jasa serta menghasilkan perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Pada sisi yang lain, kinerja kontekstual memberikan sumbangan bagi keefektifan organisasi dengan mendukung keadaan yang berhubungan dengan organisasional, sosial dan psikologis. Kinerja kontekstual mengacu pada hasil-hasil dari perilaku yang dibutuhkan untuk mendukung struktur sosial organisasi serta hanya dapat memberikan sumbangan bagi organisasi jika aspek-aspek yang bersifat teknis di dalam organisasi berfungsi dengan baik. Kikker dan Motowidlo (1999) menjelaskan 5 aspek yang ada dalam kinerja kontekstual yaitu;

- a. Melakukan kegiatan-kegiatan tambahan secara sukarela.
- b. Melakukan dengan antusias persyaratan-persyaratan tugas penting yang dibutuhkan.
- c. Memberikan bantuan dan bekerja sama dengan karyawan yang lain.
- d. Mengikuti aturan-aturan dan menentukan prosedur-prosedur meskipun hal tersebut secara pribadi tidak menyenangkan.
- e. Mempertahankan serta mendukung tujuan-tujuan organisasi.

Van Scotter dan Motowidlo (1996) menambahkan, ada 2 unsur yang ada dalam kinerja kontekstual, yaitu dedikasi kerja (*job dedication*) dan fasilitasi interpersonal (*interpersonal facilitation*). Dua unsur ini memberikan kontribusi yang unik terhadap kinerja secara keseluruhan.

Dedikasi kerja adalah perilaku-perilaku pendisiplinan diri seperti, mengikuti aturan-aturan, bekerja dengan keras dan mengambil inisiatif dalam memecahkan masalah di tempat kerja. Fasilitasi interpersonal adalah komponen kinerja kontekstual yang dibentuk oleh perilaku-perilaku yang berorientasi secara interpersonal dan memberikan kontribusi bagi penyelesaian tujuan organisasi, yang meliputi: membangun dan memelihara hubungan dengan teman kerja, mendorong kerja sama, meningkatkan perhatian terhadap orang lain dan mengekspresikan sensitivitas terhadap teman kerja.

Menurut Rotundo, M. & Sackett (2002), kinerja adalah semua tindakan-tindakan atau perilaku-perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Lebih lanjut Rotundo, M. & Sackett (2002) mengatakan, ada 3 komponen besar kinerja yaitu :

- **kinerja tugas (*task performance*)**

Kinerja tugas adalah penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab yang berhubungan dengan tugas yang diberikan, meliputi perilaku yang menghasilkan barang dan jasa atau pelayanan.

- **kinerja keanggotaan (*citizenship performance*)**

Kinerja keanggotaan menunjukkan perilaku keterlibatan di dalam kehidupan politik organisasi, mempromosikan citra organisasi yang positif dan menyenangkan. Kinerja keanggotaan memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan-tujuan organisasi dalam bentuk mengusahakan lingkungan sosial dan lingkungan psikologis yang menyenangkan.

- **kinerja kontraproduktif (*counterproductive performance*)**

Kinerja kontraproduktif mengacu pada perilaku sukarela yang merugikan kesejahteraan organisasi serta merugikan keanggotaannya sendiri di dalam organisasi.

Menurut Cherrington (1994), kinerja menunjukkan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Pencapaian kinerja tersebut dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi. Kinerja yang optimum akan tercapai jika organisasi dapat memilih karyawan yang memiliki motivasi dan kecakapan yang sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kondisi yang memungkinkan mereka agar dapat bekerja secara maksimal. Selanjutnya Cherrington (1994) menambahkan, organisasi perlu memahami bahwa motivasi dan kecakapan karyawan diperlukan bagi keefektifan organisasi melalui 3 buah tipe dasar perilaku, yakni:

- a. Karyawan perlu dibujuk untuk masuk dan tetap tinggal di dalam organisasi.
- b. Karyawan perlu dipercaya dalam melaksanakan perannya, dan
- c. Karyawan hendaknya diberi kesempatan secara spontan dan inovatif di luar deskripsi kerjanya yang formal agar bisa memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, secara umum disimpulkan bahwa kinerja adalah kegiatan yang menghasilkan suatu akibat, pelaksanaan suatu tindakan atau serangkaian tindakan penyelesaian suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja menunjuk pada cara penyelesaian tugas pekerjaan yang

diberikan oleh organisasi baik dengan melakukan tugas utamanya maupun dengan mendukung kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi. Kinerja ialah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran dan standar yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan berupa catatan hasil yang diproduksi pada suatu fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi.

2.1.2. Pengukuran atau Penilaian Kinerja

Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan suatu perangkat yang penting bagi organisasi dalam mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, membuat keputusan personalia yang penting serta meningkatkan kualitas produksi dan pelayanan organisasi secara keseluruhan (Bernardin & Russel, 1998). Hasil pengukuran kinerja merupakan umpan balik mengenai kinerja karyawan dan manajemen sehingga dapat digunakan untuk memperbaiki kehidupan kerja dan efektifitas kerja di dalam organisasi (Riggio, 1990).

Menurut Cascio (1998), penilaian kinerja adalah gambaran yang sistematis mengenai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan pekerjaan karyawan atau kelompok karyawan. Penilaian kinerja digunakan oleh organisasi untuk menggambarkan bagaimana suatu proses seharusnya bekerja dan bagaimana pekerjaan tersebut seharusnya dilakukan. Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Riggio (1990) yang mengatakan, pada dasarnya penilaian kinerja adalah menilai dan mengukur kinerja karyawan sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Penilaian kinerja difokuskan pada inti tanggung-jawab kerja dan

perilaku-perilaku yang berkaitan dengan tugas-tugas formal yang telah dirancang oleh organisasi, oleh karena itu penilaian kinerja harus disesuaikan dengan pekerjaan yang sedang dilakukan dan dapat memberikan informasi mengenai kemajuan karyawan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan (Findley *et. al.*, 2000).

Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan oleh karyawan yang dinilai, *supervisor*, rekan kerja, pelanggan atau manajer dengan level yang lebih tinggi. Kebanyakan perusahaan menggunakan *supervisornya* untuk bertanggungjawab terhadap proses penilaian kinerja karyawan (Bernardin & Russel, 1998). Menurut Becker & Miller (2002), penilaian kinerja karyawan lebih baik dilakukan oleh atasan langsung karyawan. Atasan langsung memiliki pengetahuan yang khusus dan langsung mengenai beberapa aspek yang ada dalam pekerjaan bawahannya, sehingga memberikan informasi mengenai kinerja

karyawan secara lebih valid dan reliabel. Atasan langsung juga memiliki informasi yang lebih lengkap tentang bawahannya. Informasi tersebut didapatkan oleh atasan dari observasi mengenai perilaku-perilaku kerja karyawan selama menjadi bawahannya. Informasi-informasi ini menjadikan penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung lebih akurat dan menyeluruh.

Bernardin & Russel (1998) mengatakan, penilaian kinerja karyawan oleh beberapa jenis penilai menghasilkan penilaian kinerja yang lebih adil (*fair*) dan terhindar dari bias. Hal ini meningkatkan kegunaan dari penilaian kinerja.

Kegunaan penilaian kinerja karyawan menurut Cherrington (1994), adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan penghargaan dan mengakui kinerja. Data-data yang diperoleh dari penilaian kinerja digunakan sebagai pedoman pemberian gaji dan dipakai sebagai imbalan intrinsik karyawan karena karyawan memperoleh pengakuan yang positif atas usaha-usaha yang diberikannya terhadap organisasi.
- b. Penilaian kinerja berfungsi sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan personalia seperti, promosi dan pemecatan. Informasi yang didapat dari penilaian kinerja digunakan untuk membuat keputusan mengenai karyawan mana saja yang akan dipromosi dan karyawan mana yang akan dihentikan, sehingga bagian personalia dapat menghindari melakukan pengambilan keputusan berdasarkan kesan-kesan subyektif.
- c. Menyediakan informasi bagi karyawan tentang pengembangan diri mereka. Karyawan membutuhkan umpan balik yang membantu mereka untuk memperbaiki kinerja dan membantu mereka dalam mempelajari perilaku-perilaku yang baru. Karyawan juga akan mengetahui, seberapa baik mereka melakukan pekerjaannya dan pada bagian mana dari pekerjaan mereka yang membutuhkan perbaikan.
- d. Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan bagi organisasi. Sistem penilaian kinerja yang dirancang dengan baik membantu mengidentifikasi individu-individu atau departemen-departemen apa saja yang mendapatkan keuntungan dari program pelatihan serta kemampuan-kemampuan atau keahlian-keahlian apa saja yang dibutuhkan untuk setiap pekerjaan.
- e. Mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dan mengkoordinasi fungsi- fungsi departemen personalia. Informasi yang diperoleh dari

penilaian kinerja merupakan hal yang penting bagi pengembangan karier karyawan dan pengaturan kepegawaian organisasi. Informasi yang didapatkan dari penilaian kinerja digunakan untuk mengidentifikasi karyawan-karyawan yang berpotensi tinggi atau yang disebut dengan *fast-track employees*.

Menurut Mathis dan Jackson (2002), penilaian kinerja karyawan sangat mungkin mengalami kesalahan-kesalahan. Sumber utama kesalahan dalam penilaian kinerja karyawan adalah kesalahan yang dilakukan oleh penilai. Cara yang paling mudah untuk mengatasi atau mengurangi kesalahan-kesalahan tersebut adalah membuat penilai sadar akan proses penilaian yang bisa dilakukan melalui pelatihan. Beberapa kesalahan yang sering dilakukan oleh penilai dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Permasalahan dari standar yang berbeda-beda.

Penilai memakai standar dan harapan yang berbeda-beda terhadap para karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama. Hal ini memungkinkan terjadinya kriteria yang ambigu dan pembobotan yang subjektif oleh penilai, oleh karena itu penilai harus menggunakan standar dan bobot yang sama untuk setiap karyawan.

b. Efek resensi

Efek resensi terjadi ketika penilai memberikan bobot yang lebih besar untuk kejadian yang baru saja terjadi pada kinerja karyawan. Masalah ini dapat diminimalkan dengan menggunakan beberapa metode pencatatan baik terhadap kinerja yang positif maupun yang negatif.

c. Kesalahan kecenderungan memusat

Penilai cenderung memberikan nilai kepada seluruh karyawan dalam sebuah rentang skala yang sempit yaitu ditengah-tengah skala, sehingga membentuk pola penilaian yang sama.

d. Bias dari penilai

Bias dari penilai terjadi ketika nilai- nilai atau prasangka dari si penilai mempengaruhi penilaian. Bias ini cenderung mengganggu informasi penilaian untuk beberapa orang. Agama, usia, jenis kelamin, penampilan fisik atau klasifikasi bawaan lainnya direfleksikan dalam penilaian sehingga memunculkan kesan menyenangkan dan tidak menyenangkan dari penilai.

e. Efek halo

Efek halo terjadi ketika seorang penilai menilai tinggi atau rendah kinerja karyawannya untuk seluruh item karena satu karakteristik saja. Penilaian kinerja yang menunjukkan penilaian yang sama untuk seluruh karakteristik mungkin menjadi bukti adanya efek halo. Cara untuk mengatasi persoalan ini adalah dengan menetapkan kategori-kategori yang akan dinilai dan menilai seluruh karyawan pada suatu karakteristik secara satu persatu.

f. Kesalahan kontras

Kesalahan kontras adalah kecenderungan untuk menilai kinerja karyawan secara relatif terhadap orang lain, tidak dibandingkan dengan standar kinerja. Penilaian kinerja hendaknya menggambarkan kinerja karyawan terhadap tuntutan pekerjaan dan tidak dibandingkan dengan orang lain.

Sumbangan yang diberikan oleh penilaian kinerja akan berfungsi efektif jika dilakukan melalui persiapan yang matang dengan mempertimbangkan hal-hal seperti; sistem-sistem penilaian kinerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, memiliki standar-standar dan menggunakan ukuran yang dapat diandalkan (Cherrington, 1994). Penilaian kinerja juga diusahakan agar memberikan perasaan puas dan adil serta akurat pada karyawan yang dinilai kinerjanya (Keeping & Levy, 2000). Menurut Cascio, (1992) persyaratan penilaian kinerja yang efektif adalah sebagai berikut:

a. **Relevance (relefan).**

Hal ini berarti penilaian kinerja harus mempunyai dua buah implikasi berikut, yaitu :

- 1) Mempunyai hubungan yang jelas antara standar kinerja untuk tugas-tugas tertentu dengan tujuan-tujuan organisasi.
- 2) Mempunyai hubungan yang jelas antara elemen-elemen kerja penting yang telah diidentifikasi melalui sebuah analisis kerja dengan dimensi yang diungkap melalui form atau lembar penilaian kinerja. Tingkat relefansi sistem penilaian kinerja ditentukan dengan menjawab pertanyaan : “apa sebenarnya yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan pada suatu tugas tertentu?”

b. **Sensitivity (sensitivitas)**

Sistem penilaian kinerja harus mampu membedakan karyawan yang mempunyai kinerja efektif dan tidak efektif, sehingga mampu memberikan pengembangan dan motivasi kepada karyawan.

Senstifitas juga berarti mampu memberikan informasi sebagai bahan administratif untuk mempromosikan pertumbuhan dan perkembangan karyawan.

c. **Reliability (reliabilitas).**

Reliabilitas mengacu pada konsistensi penilaian kinerja. Sistem penilaian kinerja yang mempunyai reliabilitas yang baik menghasilkan suatu penilaian yang sama terhadap kinerja seorang karyawan meskipun dinilai oleh penilai (*rater*) yang berbeda.

d. **Acceptibility (dapat diterima)**

Yaitu tanggung jawab terhadap hasil penilaian kinerja yang jelas dan adil sesuai dengan jenis dan tingkat perilaku kerja yang diinginkan oleh karyawan.

Bernardin dan Russel (1998) mengajukan 7 langkah yang harus diikuti dalam pengembangan sistem penilaian kinerja yang efektif, yaitu:

- a. Penilaian kinerja dimulai dengan sebuah analisis kerja. Usaha-usaha untuk mengembangkan penilaian kinerja harus dimulai dengan informasi yang lengkap tentang-tugas-tugas yang akan dinilai. Informasi ini dihasilkan melalui analisis kerja yang memuat tentang persyaratan-persyaratan kerja (*job requirements*), kandungan kerja (*job content*), dan konteks kerja (*job context*). Pendekatan ini akan memungkinkan supevisor untuk lebih fokus pada perilaku-perilaku yang dihasilkan oleh karyawan dibandingkan sifat-sifat karyawan serta memberikan dokumentasi yang lebih baik untuk membuat keputusan-keputusan administratif.

- b. Menetapkan dimensi-dimensi kinerja dan mengembangkan patokan tingkat kinerja. Penetapan fungsi dan kriteria-kriteria kerja dengan melibatkan pemegang jabatan, supervisor dan konstitusi penting lainnya merupakan kombinasi yang sangat penting dalam pembuatan dimensi sistem kinerja. Dimensi-dimensi ini merupakan hal yang penting bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan menggambarkan kinerja standar yang akan dipakai untuk menilai karyawan.
- c. Membuat skala standar. Hal ini merupakan proses untuk menentukan nilai-nilai pada setiap patokan tingkat kinerja. Penilai juga dapat menentukan perancangan dari setiap dimensi kinerja ketika melakukan penghitungan skor kinerja secara keseluruhan.
- d. Mengembangkan form (lembar) dan program penilaian. Alat sesungguhnya yang digunakan untuk mengumpulkan laporan penilaian kinerja adalah form yang dilengkapi oleh penilai. Proses untuk mengembangkan lembaran penilaian harus mudah dipahami oleh penilai pada setiap dimensi kinerja yang ada.
- e. Mengembangkan prosedur skoring. Pada sistem yang sederhana, skor kinerja secara keseluruhan merupakan rata-rata setiap skor dimensi kinerja kerja. Hal ini membutuhkan pengembangan formula skoring, lembaran skoring, prosedur untuk memasukkan angka mentah ke dalam skoring, prosedur untuk mencatat skoring dan prosedur untuk melaporkan skor penilai dan karyawan yang dinilai.

- f. Mengembangkan suatu proses penyampaian. Karyawan diberi kesempatan untuk menyampaikan komentarnya mengenai sistem penilaian kinerja yang dikembangkan oleh organisasi.
- g. Mengembangkan manual dan program pelatihan bagi para penilai dan karyawan yang dinilai. Pelatihan ini berguna untuk memberikan penjelasan mengenai perintah tertulis yang ada dalam lembar penilaian, sehingga sistem penilaian kinerja berfungsi secara efektif dan dapat dipertanggung-jawabkan secara hukum.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan diatas, penulis menyimpulkan penilaian kinerja adalah: suatu sistem yang berfungsi untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang karyawan atau kelompok karyawan melakukan pekerjaannya masing-masing sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan oleh organisasi.

Kesalahan-kesalahan sering dilakukan oleh penilai (*rater*) dalam penilaian kinerja karyawan, oleh karena itu penilai kinerja karyawan harus menyadari kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi dalam penilaian kinerja melalui pelatihan penilaian kinerja. Sistem penilaian kinerja karyawan harus dilakukan melalui persiapan yang matang dan pelaksanaannya harus mengikuti prosedur yang standar sehingga dapat berfungsi secara efektif bagi kepentingan organisasi.

Teori yang dipakai untuk menjelaskan penilaian kinerja karyawan adalah pendapat dari Riggio (1990), yang mengatakan: penilaian kinerja adalah mengukur kinerja karyawan sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Singer (1990) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah sebagai suatu catatan keluaran hasil pada suatu fungsi jabatan atau seluruh aktivitas kerjanya dalam periode waktu tertentu. Perbedaan kinerja antara pegawai satu dengan yang lainnya perlu disadari oleh para pemimpin organisasi. Walaupun pegawai bekerja pada tingkat yang sama, namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua variabel yaitu variabel individu dan variabel situasi kerja atau situasional (As'ad, 1991).

Menurut Hunt (1979) Faktor atau variabel individu ini terdiri dari umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa, tujuan, persepsi, motivasi, kemampuan, nilai-nilai, kepribadian dan lain-lain. Variabel situasional terdiri dari struktur, pekerjaan, teknologi, peran, kelompok kerja dan lain-lain.

Senada dengan pendapat Robbins (1996) yang mengemukakan beberapa karakteristik biografik yang dapat mempengaruhi kinerja:

- a. Umur, kinerja akan menurun seiring bertambahnya umur seseorang. Dalam kenyataannya kekuatan kerja seseorang akan menurun dengan bertambahnya umur mereka.
- b. Jenis kelamin, wanita lebih suka menyesuaikan diri dengan wewenang, sedangkan pria lebih agresif dalam mewujudkan harapan dan keberhasilan.
- c. Jabatan/senioritas, kedudukan seseorang dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkannya, karena perbedaan pekerjaan dapat membedakan jenis kebutuhan yang ingin dipuaskan dalam pekerjaan individu yang bersangkutan.

Kinerja dapat dilihat sebagai kombinasi atau interaksi perkalian dari kemampuan dan motivasi. Kedua aspek ini diperlukan untuk mencapai kinerja yang baik (Mitchell, 1982; Vroom, 1964) dirumuskan $P = f (M \times A)$, P adalah kinerja, M adalah motivasi dan A adalah kemampuan. Arti dari hubungan di atas adalah jika seseorang rendah pada salah satu komponennya, maka kinerja akan rendah pula. Dengan kata lain apabila kinerja seseorang rendah hal ini dapat merupakan hasil dari motivasi yang rendah atau kemampuannya tidak baik, atau hasil komponen motivasi dan kemampuan yang rendah.

Hal senada juga disampaikan oleh Luthans (1981), bahwa kinerja tidak hanya tergantung pada sejumlah usaha yang digunakan. Akan tetapi kemampuan karyawan juga diperlukan seperti pengetahuan pekerjaan dan keahlian serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakan.

Miner (1988) menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang antara lain :

1. Sikap, meliputi keyakinan, perasaan, dan perilaku yang cenderung kepada orang lain atau sesuatu.
2. Keterlibatan kerja yaitu tingkat seseorang memilih berpartisipasi secara aktif dalam kerja, menjadikan kerja sebagai pusat perhatian hidup dan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang penting kepada penghargaan diri.
3. Perilaku yaitu tindakan seseorang dalam keadaan umum dan khusus.
4. Partisipasi yaitu tingkat seseorang secara nyata ikut serta dalam kegiatan-kegiatan organisasi.

5. Penampilan yaitu tindakan individu yang membantu mencapai tujuan organisasi termasuk kuantitas dan kualitas.

Kinerja dipengaruhi oleh banyak hal lain, seperti kompetisi, lingkungan sosial atau tekanan situasi dan motivasi (Fisher dalam Steers & Porter, 1983).

Kesimpulannya bahwa faktor-faktor yang menentukan kinerja terdiri dari dua variabel yaitu individu dan situasi kerja atau situasional yang semua itu terdapat dalam kemampuan, motivasi, pengetahuan pekerjaan, tingkat pendidikan, persepsi, tujuan, nilai-nilai, keahlian, kompetisi, lingkungan sosial atau tekanan situasi, umur, jenis kelamin, masa, dan jabatan atau keterlibatan kerja.

2.2. Motivasi Kerja

2.2.1. Pengertian Motivasi

Secara umum motivasi adalah dorongan dan kekuatan yang mengarahkan manusia berperilaku (Hofstede, dalam Kolb, dkk, 1991; Moorhead dan Griffin, 1995). Poerwadarminto (1976) dalam kamus bahasa Indonesia mendefinisikan motif sebagai sebab-sebab yang menjadi dorongan; tindakan seseorang. Menurut Ringgio (1990) dan Berry (1998) motivasi adalah “*force that energizes, direct, and sustains behavior.*” Motivasi merupakan keadaan dalam diri seseorang yang mendorong perilaku ke arah tujuan (Munandar, 2001; Walgito, 2002; Winardi, 2002).

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti “dorongan atau daya penggerak”. Motivasi ini diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Adapun kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental

untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan. Terkait dengan hal tersebut, maka yang dimaksud dengan motivasi adalah mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. (Hasibuan, 2003).

Motivasi menurut Leavitt (1978) adalah yang melatarbelakangi perilaku, yang dikenal juga sebagai suatu desakan atau keinginan atau kebutuhan atau suatu dorongan. Pengertian motivasi tidak lepas dengan motif. Chaplin (2002) dalam kamus psikologinya menerangkan motif adalah:

- a. Suatu keadaan ketegangan di dalam individu, yang membangkitkan, memelihara, dan mengarahkan tingkah laku menuju pada satu tujuan atau sasaran.
- b. Alasan yang disadari, yang diberikan individu bagi tingkah lakunya.
- c. Satu alasan tidak disadari bagi satu tingkah laku.
- d. Suatu dorongan, perangsang.
- e. Satu set atau sikap yang menuntun tingkah laku.

Motif adalah kebutuhan, dorongan atau impuls, sedangkan motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu. Motivasi seseorang ditentukan oleh intensitas motifnya (Hersey dan Blanchard dalam Rasimin, 1988). Steers, dkk, (1996) berpendapat bahwa motivasi berasal dari bahasa latin "movore", yang berarti: "to move" (berpindah, bergerak). Terdapat tiga karakteristik utama motivasi, yaitu apa yang menggerakkan perilaku, apa yang mengarahkan perilaku, dan bagaimana perilaku itu dipertahankan atau dipelihara (Steers, dkk, 1996).

Menurut Chaplin (2002) motivasi adalah: Suatu variabel penyalang (yang ikut campur tangan) yang digunakan untuk menimbulkan faktor-faktor tertentu di dalam organisme, yang membangkitkan, mengelola, mempertahankan, dan menyalurkan tingkah laku menuju satu sasaran

Agustian (2001) menyatakan bahwa sumber dasar motivasi seseorang berasal dari diri sendiri. Motivasi yang dilandasi iman kepada Allah SWT. Akan menimbulkan rasa aman intrinsik, kepercayaan diri yang tinggi, integritas yang kuat, bersikap bijaksana, dan memiliki tingkat motivasi yang tinggi. Motivasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Menurut Leavitt (1978) motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang; seseorang ingin melakukan sesuatu karena ingin melakukannya, sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari luar diri seseorang. Motivasi merupakan suatu konsep yang dipakai untuk mendiskripsikan daya-daya dalam diri seseorang yang menyebabkan timbulnya serta mengarahkan perilaku.

Menurut Steers dan Porter (1983) pada umumnya motivasi ditandai dengan tiga aspek:

- a. Aspek energi, yaitu kekuatan atau usaha yang menyebabkan terjadinya perilaku.
- b. Aspek arah, yaitu perilaku yang timbul berupa perilaku yang terarah pada tujuan yang ingin dicapai.
- c. Aspek keajegan, yaitu adanya usaha untuk memelihara dan mempertahankan perilaku kerja sampai tujuan tercapai.

Teori motivasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua, yaitu teori isi dan teori proses. Teori isi berkaitan dengan faktor yang ada dalam diri seseorang yang memotivasinya. Teori proses berkaitan dengan bagaimana motivasi itu terjadi atau bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, dan dipelihara (Steers, dkk, 1996).

Motivasi adalah suatu proses yang mendorong, mengarahkan, dan memelihara perilaku individu ke arah pencapaian suatu tujuan. Gibson, et.al, (1995), berpendapat bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi kerja sebagai pendorong timbulnya semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang berpengaruh terhadap besar kecilnya prestasi yang diraih. Lebih jauh dijelaskan, bahwa dalam kehidupan sehari-hari seseorang selalu mengadakan berbagai aktivitas. Salah satu aktivitas tersebut diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Bekerja mengandung arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh orang yang bersangkutan.

2.2.2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan masalah yang kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota (karyawan) organisasi berbeda. Perbedaan kebutuhan terjadi karena setiap karyawan dalam organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar.

Kerja adalah suatu bentuk aktivitas tugas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan. Aktivitas kerja melibatkan baik fisik maupun mental.

Tinjauan konsep kerja dari sudut pemberdayaan sumberdaya manusia dikemukakan oleh Ndraha (1999) bahwa kerja didefinisikan sebagai proses penciptaan atau pembentukan nilai baru (tambah) pada unit sumberdaya.

Terkait dengan motivasi kerja tersebut, Robbins, (1998) berpendapat bahwa motivasi 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 motivasi 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.

Pinder, (1998) berpendapat bahwa motivasi kerja merupakan seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja, sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.

Menurut Drucker (dalam Rasimin, 1988) bekerja merupakan kegiatan yang unik, menyangkut dimensi fisiologis, dimensi psikologis, dimensi ikatan sosial, dan ikatan kelompok, dimensi ekonomis serta dimensi kekuasaan ekonomi. Dimensi-dimensi itu saling terkait, selalu saling berhubungan, dan bentuknya dapat berubah-ubah apabila lingkungan karyawan juga berubah.

a. Dimensi fisiologis

Manusia bukanlah mesin. Manusia dalam kerja, tidak dapat berulang-ulang secara terus-menerus berproduksi. Manusia mudah merasa lelah, mudah merasa bosan, dan membutuhkan variasi dalam kerjanya.

b. Dimensi psikologis

Pekerjaan merupakan suatu kebutuhan, sebagai pengembangan kepribadian, suatu cara manusia menyatakan harga dirinya serta melihat harga dirinya. Manusia tanpa kerja akan menimbulkan krisis kepribadian.

c. Dimensi ikatan sosial dan ikatan kelompok

Pekerjaan merupakan suatu cara manusia untuk dapat memasuki ikatan kelompok tertentu sebagaimana status yang dimilikinya. Melalui pekerjaannya seseorang akan dapat memperoleh teman-teman. Hal ini sangat besar artinya bagi kehidupan sebagai makhluk individu dan sebagai makhluk sosial.

d. Dimensi ekonomi

Pekerjaan dapat merupakan sumber mata pencaharian bagi karyawan. Pekerjaan adalah sumber merupakan sumber kegiatan ekonomi untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang.

e. Dimensi kekuasaan ekonomi

Setiap orang dalam pekerjaan akan memberikan sumbangan berdasarkan pada apa yang sudah mereka lakukan. Bagaimana rendahnya jabatan seseorang, ia pasti akan dapat memberikan sumbangan terhadap tujuan yang hendak dicapai dalam organisasi kerja.

Menurut Moorhead dan Griffin (1995) ada tiga sikap yang penting yang berhubungan dengan kerja, yaitu kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang mencerminkan tingkat kepuasan individu dalam pekerjaannya, komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan identifikasi dan kelekatan individu terhadap organisasi, dan keterlibatan kerja merupakan hasil kecenderungan individu yang melampaui harapan-harapan normal yang berhubungan dengan pekerjaannya. Faktor motivasi kerja akan mempengaruhi kondisi ketiga sikap kerja tersebut.

Kerja merupakan aktivitas tugas manusia baik fisik, mental maupun sosial yang merupakan cara memenuhi kebutuhannya guna mendapatkan kepuasan. Manusia tidak dapat dilepaskan dari pekerjaan, tanpa pekerjaan manusia akan mengalami krisis kepribadian. Motivasi kerja akan mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam kerjanya.

Teori motivasi kerja mempelajari penjelasan psikologis mengenai apa yang memotivasi seseorang dalam organisasi (McKenna dan Beech, 2002). Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi kerja sebagai pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar-kecil prestasinya.

Motivasi kerja merupakan usaha yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku individu sesuai lingkungan kerja (Steers dan Porter, 1983). Senada dengan itu Gibson, dkk, (1994) menyatakan motivasi kerja merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilakunya. Konsep tersebut digunakan untuk menjelaskan

perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku (mengenai perilaku yang lebih intens sebagai hasil dari tingkat motivasi yang lebih tinggi) dan juga menunjukkan arah tindakan dalam bekerja.

Gibson, dkk, (1997) pada kesempatan lain menjelaskan bahwa motivasi merupakan keadaan dalam diri seseorang yang mengaktifkan atau menggerakkan, maka seorang karyawan yang termotivasi akan:

- a. Bekerja keras.
- b. Mempertahankan langkah kerja keras.
- c. Memiliki perilaku yang dikendalikan sendiri kearah sasaran-sasaran yang penting.

Robbins (1998); Nadler dan Lawler III (dalam Kolb, dkk, 1991) menghubungkan motivasi dengan kerja, bahwa motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu, oleh karena itu kebutuhan individu sesuai dan konsisten dengan tujuan organisasi. Motivasi kerja merupakan yang melatarbelakangi perilaku individu dalam organisasi. Tujuan individu dan organisasi dapat tercapai secara bersamaan.

Motivasi kerja adalah segala sesuatu yang menimbulkan gairah, hasrat, keinginan dan energi dari dalam diri seseorang yang mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilakunya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sesuai dengan lingkup kerja yang sedang dihadapinya.

2.2.3. Faktor Motivasi Kerja

Motivasi kerja dalam perkembangannya dapat dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor. Steer dan Porter (1983) mengemukakan bahwa beberapa hal yang mendasari perilaku kerja yaitu tempat kerja yang bersih, adanya rasa aman, jaminan kesehatan, pembayaran gaji yang baik, kondisi kerja, dan pengawasan yang menyenangkan.

Setiap manusia mempunyai kebutuhan dan dorongan yang pemunculannya tergantung dari kepentingan individu, dengan kenyataan ini Maslow membuat *need hierarchy theory* untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia tersebut. Campbell dan Pritchard (dalam Dunnette, 1976) menjelaskan bahwa *need hierarchy theory* terdiri dari *physiological needs*, *safety needs*, *belongingness or social needs*, *esteem needs*, dan *self-actualization*.

Gito Sudarmo dan Sudita (1997) memberikan gambaran singkat tentang penerapan hubungan teori kebutuhan hirarki dengan kondisi karyawan. Karyawan sebagai manusia tidak bisa melepaskan diri dari kebutuhan-kebutuhannya. Manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam dirinya.

Motivasi kerja banyak dipengaruhi oleh kondisi organisasi (Lawer III dalam Steers, dkk, 1996). Menurut Moorhead dan Griffin (1995) terdapat enam karakteristik pekerjaan yang mendorong motivasi kerja seseorang, yaitu variasi, otonomi, interaksi sosial yang dibutuhkan (adanya kesempatan interaksi sosial), pengetahuan dan syarat-syarat kemampuan, dan tanggung jawab.

Steer dan Porter (1983) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dapat dikelompokkan ke dalam:

- a. Faktor individual, seperti sikap, minat, kepribadian dan kebutuhan-kebutuhan di tempat kerja.
- b. Faktor pekerjaan, seperti tingkat pengawasan terhadap jenis-jenis pekerjaan tertentu, tingkat tanggungjawab pada pekerjaan tersebut.
- c. Faktor situasi lingkungan kerja, tempat individu bekerja berupa hubungan antar kelompok dan antar individu, iklim organisasi, dan sistem pelatihan kerja.

Menurut Handoyo, (2004) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu :

- a. Penerangan yang terang karena bisa membuat kerja lebih mudah dan leluasa,
- b. Suhu udara yang tidak terlalu panas ataupun dingin karena bisa membuat kerja menjadi nyaman dan tidak membuat cepat lelah,
- c. Suara bising mempengaruhi konsentrasi kerja karyawan karena membuat kerja tidak tenang dan mengganggu dalam komunikasi,
- d. Keamanan kerja yang kondusif serta nyaman karena karyawan merasa terlindungi dari kecelakaan kerja,
- e. Kesempatan untuk maju yang diberikan perusahaan melalui kegiatan promosi, mutasi, pendidikan dan latihan,

- f. Rasa aman akan kedudukan dari ancaman PHK karena kepastian akan masa depan karyawan di perusahaan akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan,
- g. Hubungan dengan atasan dengan melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan kedua belah pihak, atasan sebagai pemegang peran penting dalam hubungan ini karena atasan mempunyai berbagai macam kekuasaan yang diperolehnya karena kedudukannya,
- h. Hubungan dengan rekan sekerja yang diharapkan ada kerjasama dan saling menghargai maka akan tumbuh sikap saling mempercayai dan mempermudah pencapaian tujuan pribadi maupun perusahaan.

Menurut Wursanto (1983), tinggi rendahnya motivasi kerja dipengaruhi banyak faktor, antara lain disiplin kerja yang tinggi, antusias kerja, iklim organisasi, loyalitas yang tinggi, harga diri, kebutuhan kreativitas, dan rasa kebanggaan.

Sedangkan Steers dan Porter (1987) menuliskan bahwa motivasi dipengaruhi oleh Variabel-variabel yang terdapat pada tiga hal berikut :

1. Variabel unik pada diri individu sendiri seperti sikap, minat, dan harga diri
2. Variabel yang muncul dari sifat pekerjaan, yaitu derajat kendali dan taraf tanggung jawab atas pekerjaan
3. Variabel yang terdapat pada situasi kerja atau lingkungan organisasi, yaitu hubungan dengan teman kerja, kebiasaan-kebiasaan dalam pengawasan, sistem imbalan, dan iklim organisasi. Kekuatan taraf motivasi tergantung dari efek interaktif ketiga variabel tersebut.

2.2.4. Aspek-Aspek Motivasi Kerja

Herzberg, dalam suatu penelitiannya menemukan dua kelompok aspek-aspek yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi. Campbell dan Pritchard (dalam Dunnette, 1976) menyebut kedua aspek tersebut sebagai *extrinsic* dan *intrinsic*. Kedua aspek tersebut dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 2 : Teori Dua Faktor Herzberg

Aspek Ekstrinsik	Aspek Intrinsik
1. Gaji	1. Prestasi
2. Pengawasan	2. Penghargaan
3. Hubungan antar pribadi	3. Tanggung jawab
4. Kebijakan dan administrasi	4. Kemajuan
5. Kondisi kerja	5. Perkembangan
6. Keamanan kerja	6. Pekerjaan itu sendiri

Herzberg menamakan Aspek Ekstrinsik sebagai aspek-aspek *hygiene*, apabila aspek-aspek tersebut tidak tersedia menyebabkan para karyawan merasa tidak puas. Berada di luar diri seseorang, aspek-aspek tersebut berkaitan dengan keadaan pekerjaan (*job context*). Aspek Intrinsik disebut sebagai aspek-aspek *motivator*, apabila aspek-aspek tersebut tersedia menimbulkan rasa puas. Berada dalam diri. Dapat membangkitkan motivasi, jika dikembangkan dan dikelola dengan baik. Aspek-aspek tersebut berkaitan dengan isi pekerjaan (*job content*). Teori Herzberg memprediksikan bahwa perbaikan dalam motivasi hanya akan nampak jika kebijakan organisasi atau pimpinan tidak hanya dipusatkan pada kondisi ekstrinsik pekerjaan, tetapi juga pada kondisi intrinsik pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan aspek-aspek motivasi kerja yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam organisasi terbagi dua bagian besar meliputi:

- a. Aspek ekstrinsik, terdiri gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi, kondisi kerja, dan keamanan kerja.
- b. Aspek intrinsik, terdiri prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, perkembangan, dan pekerjaan itu sendiri.

Kedua aspek motivasi kerja tersebut merupakan aspek-aspek pendorong timbulnya dan mempengaruhi motivasi kerja akan dipergunakan dalam pembuatan angket motivasi kerja dalam penelitian ini. Aspek-aspek motivasi kerja tersebut mempunyai pengaruh terhadap kinerja dan performansi karyawan.

Pada dasarnya motivasi mempunyai tiga karakteristik pokok yaitu usaha, kemauan yang kuat dan arah/tujuan. Motivasi merupakan keadaan usaha dan kemauan yang keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu, jika usaha dan kemauan yang kuat tidak mencapai hasil maka akan menimbulkan permasalahan. Khususnya dalam dunia kerja, bila usaha tidak membuahkan hasil yang diharapkan akan menimbulkan menurunnya gairah kerja, motivasi kerja rendah dan pada akhirnya produktivitasnya pun menurun.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek motivasi kerja terdiri dari aspek ekstrinsik, terdiri gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi, kondisi kerja, dan keamanan kerja. Aspek intrinsik, terdiri prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, perkembangan, dan pekerjaan itu sendiri.

2.2.5. Cara Meningkatkan Motivasi Kerja

Menurut Munandar (2001) ada beberapa cara untuk meningkatkan motivasi kerja yaitu:

- a. Peran pemimpin/atasan. Adanya sikap keras dan memberi tujuan yang bermakna.
- b. Peran diri sendiri. Kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat membantu tenaga kerja menjadi tenaga kerja dengan motivasi kerja yang proaktif.
- c. Peran organisasi. Berbagai kebijakan dan peraturan dapat menarik atau mendorong motivasi kerja seorang tenaga kerja.

Motivasi merupakan aspek yang penting dalam suatu organisasi, karena motivasi bersama-sama dengan kemampuan (*ability*) dan lingkungan akan mempengaruhi performan seseorang. Hubungan antara performan (P), kemampuan (*ability/A*), dan lingkungan (*environment/E*) dapat dirumuskan dengan: $P = f(M+A+E)$. Performan (P) yang tinggi akan diperoleh jika individu mempunyai motivasi (M) untuk melakukan pekerjaan, mempunyai kemampuan (A) melakukan pekerjaan, dan didukung oleh sarana yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut (E) (Moorhead dan Griffin, 1995).

Aktivitas karyawan dalam organisasi atau perusahaan menuntut adanya motivasi kerja yang baik. Karyawan yang memiliki motivasi yang baik akan menghasilkan kualitas dan produktifitas yang tinggi, serta efektifitas organisasi dapat dicapai (Gibson, dkk, 1994; Moorhead dan Griffin, 1995).

Motivasi merupakan aspek yang penting dalam suatu organisasi, karena dengan motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja personil, mempengaruhi performansi karyawan, dan efektifitas organisasi dapat dicapai. Aspek-aspek yang mendorong timbulnya dan sekaligus mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan kondisi lingkungan kerja.

2.3. Keterlibatan Kerja

2.3.1. Pengertian Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja mempunyai definisi yaitu derajat dimana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif didalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri (Robbins, 2003). Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu, misalnya karyawan menyumbangkan ide untuk kemajuan pekerjaan, dengan senang hati memenuhi peraturan-peraturan perusahaan dan mendukung kebijakan perusahaan, dan lain-lain. Sebaliknya karyawan yang kurang senang terlibat dengan pekerjaannya adalah karyawan yang kurang memihak kepada perusahaan dan karyawan yang demikian cenderung hanya bekerja secara rutinitas.

Dalam suatu perusahaan ataupun suatu organisasi keterlibatan kerja karyawan sangat berperan besar. Ada beberapa teori dari berbagai sumber yang dapat menjelaskan apa yang dimaksud dengan keterlibatan kerja.

The degree to which a person identifies psychologically with his or here work and the importance of work to one's self image (Brown, 1996). Yaitu dimana seorang karyawan dikatakan terlibat dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi.

Beberapa studi yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana keterlibatan kerja dapat timbul pada para pekerja, yang akhirnya menghasilkan dua sudut pandang yang dianggap menyebabkan timbulnya keterlibatan kerja yang pertama adalah :

1. *Job involvement is occur when the possession of certain needs, value, or personal characteristics individuals to become more or less involved in their jobs* : keterlibatan kerja akan terbentuk karena keinginan dari pekerja akan kebutuhan tertentu, nilai atau karakteristik tertentu yang diperoleh dari pekerjaannya sehingga akan membuat pekerja tersebut lebih terlibat atau malah tidak terlibat pada pekerjaannya.
2. *Job involvement as a response to specific works situation characteristics. In other words certain types of job or characteristics of the work situation influence the degree to which an individual becomed involved in his jobs* : keterlibatan kerja itu timbul sebagai respon terhadap suatu pekerjaan atau situasi tertentu dalam lingkungan kerja. Dengan lain kata suatu jenis pekerjaan atau situasi dalam lingkungan kerja akan mempengaruhi orang tersebut makin terlibat atau tidak dalam pekerjaannya.

Karyawan dalam keterlibatan yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu (Robbins, 2003). Teori yang mendasari adalah bahwa dengan mengetahui keterlibatan kerja karyawannya dengan demikian maka para karyawan akan menjadi lebih termotivasi, lebih berkomitmen terhadap organisasi ataupun perusahaan

Keterlibatan kerja merupakan salah satu variabel yang penting untuk dimengerti dan dipahami berhubungan dengan organisasi, karena keterlibatan kerja sering digunakan untuk memprediksi kondisi di dalam organisasi (Keller, *et. al.*, 1997). Selain itu, keterlibatan kerja juga penting untuk memprediksi ketidakhadiran kerja (*absenteeism*) dan perpindahan kerja (*turnover*) pada karyawan (Dieffendorf, *et. al.*, 2002). Hal ini terjadi karena keterlibatan kerja menunjukkan tingkat integrasi karyawan dengan pekerjaan yang dikerjakannya. Bila karyawan menyatu dengan pekerjaannya maka ia akan memandang pekerjaan tersebut sangat penting bagi dirinya, sehingga lebih melibatkan diri dalam pekerjaan serta menyediakan lebih banyak waktu untuk melakukan pekerjaan.

Seseorang yang terlibat di dalam pekerjaannya menganggap pekerjaan dan kariernya secara serius dan sangat penting serta merupakan komponen dari identitas dirinya. Keterlibatan kerja seseorang dipengaruhi secara emosional dan secara signifikan oleh pengalaman kerja serta secara mental mengikatkan diri dengan khusyuk pada pekerjaan (Jans, 1982). Lebih lanjut Jans (1982) mengatakan, perasaan terlibat dengan pekerjaan merupakan penilaian terhadap pekerjaan dan bersifat multidimensional.

Kemultidimensian dalam keterlibatan kerja ini disebabkan oleh struktur faktor-faktor yang menjelaskan keterlibatan kerja itu sendiri. Ada 3 dimensi yang ada dalam keterlibatan kerja:

1. *Importance of performance to self-esteem*, yaitu; internalisasi nilai-nilai mengenai kebaikan kerja yang bermanfaat bagi seseorang.
2. *Job involvement*, yaitu; sebuah perasaan identifikasi psikologis seseorang dengan pekerjaan yang sedang dilakukannya.
3. *Career involvement*, yaitu; sebuah perasaan identifikasi psikologis seseorang dengan karier atau spesialisasi yang sedang dikerjakan.

Perasaan identifikasi dengan pekerjaan berbeda dengan identifikasi dengan karier. Identifikasi dengan karier lebih berkaitan dengan posisi atau jabatan yang dimiliki oleh seseorang. Karyawan yang memiliki perasaan-perasaan yang kuat dengan pentingnya suatu pekerjaan secara keseluruhan dan menemukan karier jabatan yang cocok dengan citra dirinya, sering mengalami identifikasi diri yang kuat dengan karier pekerjaannya.

Menurut Keller, *et. al.* (1997), keterlibatan kerja adalah tingkat keikutsertaan seseorang dalam melakukan tugas-tugasnya yang spesifik, yang bergantung pada tingkat kepentingan pekerjaan tersebut bagi kehidupannya. Hampir sama dengan pengertian diatas, Diefendorff, *et. al.* (2002) mengatakan, keterlibatan kerja adalah tingkat keterlibatan dan perhatian seseorang secara kognitif dengan pekerjaan yang dilakukannya sekarang. Keterlibatan dan perhatian yang diberikan oleh karyawan kepada pekerjaannya dan organisasi merupakan determinan utama bagi keefektifan organisasi dan motivasi intrinsik

individu. Fungsi organisasi yang efektif tidak hanya menuntut karyawan untuk melakukan tugas sesuai dengan perannya tetapi juga terlibat dalam seluruh kegiatan organisasi meskipun kegiatan tersebut bukan merupakan tanggungjawab formalnya. (Dieffendorf, *et. al.*, 2002).

Pentingnya keterlibatan kerja bagi keefektifan organisasi juga dikatakan oleh Paullay, *et. al.*, (1994). Mereka mengatakan keterlibatan kerja menunjukkan sikap dan orientasi karyawan terhadap pekerjaannya sehingga berkeinginan untuk melakukan pekerjaannya tersebut secara lebih bermakna, oleh karena itu konsep tentang keterlibatan kerja menekankan pada citra diri dan harga diri karyawan dalam menyatukan diri atau mengintegrasikan diri dengan pekerjaan yang dilakukannya. Bila seorang karyawan sudah menyatu dengan pekerjaannya, maka ia akan memandang pekerjaan tersebut sangat penting bagi dirinya sehingga menyediakan lebih banyak waktu untuk melibatkan diri dalam pekerjaan. Hal ini diperjelas dengan pernyataan

Elloy dan Flynn (1998) yang mengatakan, seseorang yang melibatkan diri secara penuh dalam pekerjaan cenderung untuk memberikan prioritas yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dibandingkan dengan hal-hal lain seperti, keluarga atau statusnya di dalam masyarakat. Dengan demikian, seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaannya karena mereka menemukan tujuan-tujuan pribadinya dalam pekerjaan.

Menurut Kanungo (1982), keterlibatan kerja menunjukkan identifikasi psikologis seseorang dengan pekerjaan. Identifikasi seseorang terhadap pekerjaan terjadi melalui proses pembiasaan atau proses sosialisasi sehingga menghasilkan

suatu kepercayaan normatif terhadap nilai-nilai kerja yang ada di dalam organisasi. Pengidentifikasian diri karyawan yang kuat terhadap organisasinya membuat karyawan enggan untuk meninggalkan organisasi. Berdasarkan pengertian ini, Kanungo (1982) berpendapat bahwa keterlibatan kerja mempunyai hubungan yang erat dengan komitmen kerja. Komitmen kerja merupakan kekuatan relatif mengenai identifikasi individu terhadap organisasi yang ditandai oleh penerimaan karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi, sedangkan keterlibatan kerja merupakan keadaan keyakinan secara kognitif yang mempengaruhi identifikasi psikologis seseorang dengan pekerjaan yang dilakukannya (Brooke *et. al.*, 1988).

Perbedaan definisi konseptual yang lebih jelas tentang kontrak keterlibatan kerja dan komitmen kerja juga dijelaskan oleh Paullay, *et al.* (1994). Mereka mengatakan, keterlibatan kerja adalah tingkat sejauh mana seseorang secara kognitif mengasyikkan diri, mengikutsertakan diri dan memperhatikan pekerjaan yang dikerjakannya saat sekarang. Keterlibatan kerja memiliki 2 buah komponen, yaitu; 1) *Role* yang menunjukkan sejauh mana seseorang terlibat dalam tugas-tugas khusus yang membentuk pekerjaan individu tersebut. 2) *Setting* menunjukkan tingkat sejauh mana seseorang mampu melakukan tugas-tugas pekerjaannya dalam lingkungan pekerjaan yang sedang ditanganinya. Berbeda dengan pengertian keterlibatan kerja ini, komitmen kerja lebih menekankan pada keyakinan-keyakinan individu mengenai tingkat pentingnya pekerjaan dalam kehidupan mereka.

Menurut Himam, dkk. (1988) keterlibatan kerja merupakan tingkatan sejauh mana seseorang mampu mengidentifikasikan diri secara psikologik dengan pekerjaannya atau bisa dikatakan sebagai internalisasi nilai- nilai tentang sifat-sifat baik dari kerja atau pentingnya kerja tersebut bagi pribadi karyawan. Lebih lanjut Himam, dkk. (1988) mengatakan tingkatan keterlibatan kerja sangat ditentukan oleh isi pekerjaan (*content of the Job*) dan karakteristik organisasi, sehingga keterlibatan kerja merupakan relasi psikologis yang keadaannya tergantung pada karakteristik situasi kerja.

Pendapat senada juga disampaikan oleh Schultz dan Schultz (1994) yang mengatakan, identifikasi karyawan dengan pekerjaan yang dilakukannya menghasilkan suatu kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan pribadi, yang diikuti dengan kepuasan yang lebih besar terhadap pekerjaan. Pertumbuhan dan perkembangan pribadi ini merupakan hal yang penting dalam karakteristik kerja seperti: stimuli, otonomi, variasi tugas, identitas tugas, umpan balik dan keikutsertaan atau partisipasi.

Russell, (1998). Karyawan juga akan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang sangat penting bagi kehidupannya karena memandang pekerjaan tersebut sudah merupakan citra diri dan harga dirinya sehingga sudah menjadi bagian yang melekat dengan identitasnya. Karyawan menjadi bangga dengan identitas pekerjaannya dan kebanggaan tersebut menjadikan karyawan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Robinowitz & Hall, 1977).

Karakteristik pribadi penting lainnya dalam keterlibatan kerja adalah umur karyawan. Umur merupakan faktor karakteristik pribadi yang paling berhubungan dengan keterlibatan kerja. Karyawan yang lebih tua memiliki keterlibatan kerja yang lebih tinggi dengan pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda. Karyawan-karyawan yang lebih tua mempunyai kesempatan untuk terlibat dengan pekerjaannya karena bekerja pada tingkatan tanggung jawab dan tantangan pekerjaan yang lebih tinggi sehingga pekerjaan yang mereka lakukan lebih mudah memuaskan kebutuhan-kebutuhan perkembangan mereka (Schultz & Schultz, 1994). Pemenuhan kebutuhan-kebutuhan perkembangan kerja menjadikan karyawan mengidentifikasi diri dengan pekerjaan dan bangga dengan pekerjaannya (Robinowitz & Hall, 1977).

Identifikasi diri dan kebanggaan yang muncul pada diri karyawan terhadap pekerjaan tersebut muncul karena organisasi mengakui kehadiran karyawan di dalam organisasi dan kondisi organisasi yang mendukung karyawan untuk melibatkan kognitif dan perasaannya dalam bekerja (Kanungo, 1982).

Berdasarkan pandangan-pandangan para ahli diatas, peneliti berkesimpulan bahwa keterlibatan kerja menunjukkan sikap dan orientasi karyawan terhadap pekerjaannya, yang menekankan pada citra diri dan harga diri karyawan dalam menyatukan diri atau mengintegrasikan diri dengan pekerjaan yang dilakukannya.

2.3.2 Aspek-Aspek Keterlibatan kerja

Menurut Kanungo (1982) aspek-aspek keterlibatan kerja terdiri dari 3 yaitu :

- a. Keterlibatan Emosional dengan pekerjaan. Keterlibatan kerja seseorang dipengaruhi secara emosional dan secara signifikan oleh pengalaman kerja secara mental untuk mengikatkan diri dengan khusyuk pada pekerjaan sehingga mampu menunjukkan sejauh mana seseorang terlibat dalam tugas-tugas khusus yang membentuk pekerjaan individu tersebut.
- b. Kebanggaan terhadap pekerjaan. Karyawan yang memiliki perasaan-perasaan yang kuat dengan pentingnya suatu pekerjaan secara keseluruhan dan menemukan karier jabatan yang cocok dengan citra dirinya, sering mengalami identifikasi diri yang kuat dengan karier pekerjaannya, sehingga ia bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan.
- c. Kesiapan menghadapi tugas, adalah sejauh mana seseorang mampu melakukan tugas-tugas pekerjaannya dalam lingkungan pekerjaan yang sedang ditanganinya

2.3.3 Kondisi organisasi yang menguatkan keterlibatan karyawan

Menurut Robinowitz & Hall (1977), ada 6 kondisi organisasi yang menguatkan keterlibatan karyawan dalam bekerja, yaitu:

- a. Kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk lebih banyak mengambil bagian dalam membuat keputusan-keputusan menyangkut pekerjaan.
- b. Perasaan karyawan bahwa mereka ikut serta dalam memberikan kontribusi yang penting bagi organisasi.

- c. Kesuksesan dalam bekerja
- d. Prestasi yang diperoleh dari kerja
- e. Kondisi yang memunculkan kebulatan tekad (*self determination*) karyawan.
- f. Kebebasan yang didapatkan karyawan dalam membuat dan menentukan langkah-langkah kerja.

Kondisi kerja yang selalu mengikutsertakan karyawan dalam kegiatan-kegiatan organisasi sangat penting untuk mengurangi perpindahan kerja, ketidakhadiran kerja dan keluhan-keluhan pekerjaan, oleh karena itu perusahaan perlu membuat program yang meningkatkan harga diri karyawan sehingga membuat mereka merasa diakui oleh organisasi (Bernardin & Russell, 1998).

Menurut Bernardin dan Russell (1998), ada 3 pendekatan yang bisa digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam bekerja, yaitu :

1. *In Parallel suggestion involvement system*. Karyawan diperkenankan untuk berpartisipasi dalam mengidentifikasi masalah, memecahkan masalah dan pembuatan keputusan. Karyawan diperbolehkan untuk mengambil bagian dalam kegiatan kerja diluar rancangan kerja yang diberikan kepadanya.
2. *Job enrichment*, yang bisa didasarkan pada individu, bisa juga berdasarkan kelompok. Dalam strategi berdasarkan individu, kerja diubah sehingga individu yang bekerja diperkenankan untuk lebih mendapatkan variasi, otonomi, umpan balik dan memiliki pertumbuhan pribadi. Dalam strategi berdasarkan kelompok, kerja diatur di dalam kelompok dan kelompok-kelompok kerja diperkenankan untuk mengambil alih beberapa fungsi

manajemen tertentu. Pada sistem keterlibatan kerja, rancangan kerja diubah, tetapi struktur organisasi dan peran manajerial tidak diubah.

3. *High involvement work systems*, merupakan gabungan *job involvement* dan rancangan kerja berdasarkan kelompok dengan perubahan dalam struktur organisasi dan peran manajerial. Sistem ini mempunyai peran manajemen yang lebih sedikit dibandingkan sistem-sistem kerja tradisional. Sistem-sistem tersebut dapat bekerja secara efektif dan memiliki fleksibilitas yang tinggi.

2.3.4. Faktor-faktor Yang Menyebabkan Keterlibatan Kerja

Faktor-faktor keterlibatan kerja dilihat dari sejauh mana seorang karyawan ikut berpartisipasi dengan seluruh kemampuannya dalam membuat peningkatan kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan. Ada beberapa faktor yang dapat dipakai untuk melihat keterlibatan kerja seorang karyawan, dimana faktor - faktor ini telah banyak digunakan para ahli untuk studi - studi keterlibatan kerja yaitu :

1. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya.

Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan dapat menunjukkan seorang pekerja terlibat dalam pekerjaan / job involvementnya (Allport, 1943). Aktif partisipasi adalah perhatian seseorang terhadap sesuatu. Dari tingkat atensi inilah maka dapat diketahui seberapa seorang karyawan perhatian, peduli dan menguasai bidang yang menjadi bagiannya.

2. Menunjukkan pekerjaannya sebagai yang utama.

Faktor *view it as a central life interest* pada karyawan dapat mewakili tingkat keterlibatan kerjanya.(Dubin, 1966). Apabila karyawan tersebut merasa bahwa pekerjaannya adalah hal yang utama. Seorang karyawan yang mengutamakan pekerjaannya akan selalu berusaha yang terbaik untuk pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai pusat yang menarik dalam hidup dan yang pantas untuk diutamakan.

3. Melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri.

Keterlibatan kerja dapat dilihat dari sikap seorang pekerja dalam pikiran mengenai pekerjaannya, dimana seorang karyawan menganggap pekerjaan itu penting bagi harga dirinya (Gurin, Veroff and Feld, 1960). Harga diri merupakan perpaduan antara kepercayaan diri dan penghormatan diri, mempunyai harga diri yang kuat artinya merasa cocok dengan kehidupan dan penuh keyakinan, yaitu mempunyai kompetensi dan sanggup mengatasi masalah - masalah kehidupan (Wahyurini, Ma'shum, 2004). Harga diri adalah rasa suka dan tidak suka akan dirinya.(Robins, 2003:128). Apabila pekerjaan tersebut dirasa berarti dan sangat berharga baik secara materi dan psikologis bagi pekerja tersebut maka pekerja tersebut akan menghargai dan akan melakukan pekerjaannya sebaik mungkin sehingga keterlibatan kerja dapat tercapai, dan karyawan tersebut merasa bahwa pekerjaan mereka penting bagi harga dirinya.

2.4. Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang tinggi diyakini mampu mempengaruhi munculnya semangat dalam diri karyawan untuk selalu memperbaiki cara kerjanya. Semangat kerja tersebut menjadi sumber utama bagi munculnya perilaku-perilaku produktif. Perilaku produktif merupakan konsekuensi dari adanya suatu tanggung jawab dari karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi melalui cara-cara kerja yang efektif dan efisien (Hartijasti, 2002).

Perilaku yang efektif juga bisa menghasilkan kinerja yang sesuai dengan rencana atau seberapa jauh perilaku karyawan berhasil mencapai ketentuan kinerja yang direncanakan, sedangkan perilaku yang efisien adalah perilaku yang mampu memanfaatkan segala sumberdaya (masukan) dengan baik, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang bernilai jauh lebih tinggi dari sumber daya yang digunakan (Suhariadi, 2002).

Kinerja karyawan yang tinggi juga memunculkan disiplin dan kegairahan dalam bekerja yang merangsang motivasi kerja yang tinggi (Steers, *et.al.*, 1996). Motivasi yang kuat dalam bekerja terjadi jika ada kesesuaian atau keselarasan antara karyawan dengan ciri-ciri pekerjaan. Karakteristik pekerjaan (otonomi, identitas tugas, ragam ketrampilan, kebermaknaan tugas dan umpan balik) yang sesuai dengan kemauan karyawan meningkatkan keikutsertaan, partisipasi dan keterlibatan karyawan serta menguatkan *sense of ownership* dan tanggung jawab penuh karyawan sehingga timbul komitmen yang lebih besar pada organisasi (Himam, dkk, 1984). Menurut Dehisiharsi (2002), organisasi yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat, berpartisipasi dan bertanggungjawab

akan meningkatkan persepsi yang positif terhadap lingkungan organisasi. Pemaknaan personal yang positif terhadap lingkungan organisasi merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan (Randall, *et. al.*, 1999).

Motivasi merupakan dorongan dasar yang menggerakkan seorang individu untuk melakukan suatu perbuatan. Karena itulah, baik buruknya perbuatan seseorang dapat bergantung pada motivasi yang mendorong perbuatan tersebut. Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi, dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan kinerja yang akan datang

Shapira (1989) menjelaskan individu yang mempunyai motivasi kerja rendah kurang mampu beradaptasi dengan tuntutan yang berkembang sehingga berdampak pada perilaku kerjanya yang akhirnya efektivitas organisasi dapat terhambat. Hambatan tersebut dapat berbentuk kurangnya semangat, kreatif dan perhatian mengenai kualitas pekerjaan sehingga sering terlambat dari waktu yang telah ditentukan.

Aspek psikologis individu tersebut mempunyai peran dan kontribusi cukup penting dalam menentukan kualitas kerja individu sebagai salah satu tuntutan yang harus dipenuhi agar efektivitas organisasi dapat dicapai. Cherrington (2000) menjelaskan bahwa untuk menangani masalah ketidakefektifan organisasi dapat diupayakan melalui cara pengelolaan yang baik terhadap sumber daya yang potensial pada individu berupa diantaranya motivasi kerja.

2.5. Hubungan Keterlibatan Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Karyawan dapat mengusahakan tercapainya tujuan-tujuan organisasi jika organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meluangkan waktu sebanyak-banyaknya melibatkan diri dalam kegiatan organisasi (Agustina, 2002). Karyawan memberikan kemampuan dan energi yang lebih besar kepada organisasi jika karyawan merasa keterlibatannya tersebut memberikan kebaikan bagi dirinya dan bagi organisasi (Eisenberger, *et. al.*, 2002).

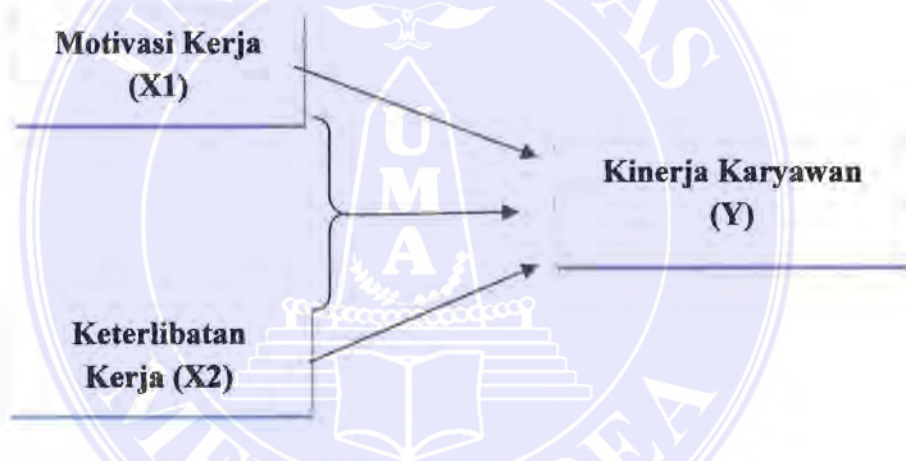
Menurut Cappeli dan Rogovsky (1998), organisasi perlu menciptakan sistem-sistem kerja yang menunjang keterlibatan kerja karyawan. Sistem-sistem tersebut ditunjukkan dengan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan dalam perancangan tempat kerja. Semakin banyak karyawan terlibat dalam pekerjaannya maka perasaan bangga menjadi anggota organisasi semakin tinggi.

Karyawan juga akan semakin mengidentifikasi diri dan perilakunya dengan organisasi serta selalu mengusahakan perbaikan kinerja diri dengan sebaik-baiknya sehingga meningkatkan produktifitas organisasi secara keseluruhan. Iklim kerja yang baik dan kondusif mendorong karyawan untuk mampu terlibat secara efektif dalam melakukan pekerjaannya. Iklim kerja yang baik juga membuat karyawan merasa bahwa organisasi mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang menunjang kesejahteraan pribadinya sehingga kinerja karyawan dalam bekerja menjadi meningkat. Faktor-faktor dalam iklim kerja organisasi yang berperan bagi kinerja karyawan adalah: persepsi akan lingkungan organisasi yang baik, seperti sarana-sarana fisik memadai yang disediakan oleh organisasi untuk mencapai kebermaknaan psikologis, keamanan psikologis dan

kesejahteraan individual karyawan. Faktor lain yang berperan bagi pembentukan iklim kerja yang positif adalah kemampuan organisasi untuk mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan karyawan, sehingga mendukung mereka dalam memperoleh pertumbuhan dan perkembangan pribadi yang optimal.

2.6. Kerangka Penelitian

Kerangka konsep yang dipakai pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



2.7. Hipotesis

Berdasarkan masalah yang dirumuskan serta kerangka konsep yang dipaparkan, maka hipotesis yang akan penulis kemukakan adalah sebagai berikut :

1. Ada hubungan yang positif antara motivasi kerja dan keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan, dengan asumsi bahwa semakin tinggi motivasi kerja dan keterlibatan kerja yang dimiliki oleh karyawan maka semakin tinggi

kinerjanya, dan sebaliknya semakin rendah motivasi kerja dan keterlibatan kerja yang dimiliki oleh karyawan maka semakin rendah kinerjanya.

2. Ada hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.
3. Ada hubungan antara keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Identifikasi Variabel

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas dan satu variabel terikat yaitu :

1. Variabel bebas : 1. Motivasi Kerja
: 2. Keterlibatan Kerja
2. Variabel Terikat : Kinerja karyawan

3.2. Definisi Operasional

Adapun definisi operasional variabel tersebut sebagai berikut :

1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai individu yang disesuaikan dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan tempat individu bekerja. Komponen dari kinerja karyawan adalah:

- I. Kepribadian : kehadiran, penampilan diri, sikap berkomunikasi dan loyalitas.
- II. Kualitas kerja : kemampuan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab kerja, keinginan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja, berinisiatif/ kreatif dan pengetahuan & kemampuan untuk melaksanakan peraturan dan ketentuan perusahaan.

III. Keahlian dan Ketrampilan Kerja : Pengetahuan tentang produk dan area store, pengetahuan dan ketrampilan tentang customer service, kemampuan display barang, pengetahuan tentang program promosi dan pengetahuan tentang pemajangan produk.

Data tentang kinerja karyawan diperoleh dari dokumentasi perusahaan.

2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan segala sesuatu yang menimbulkan gairah, hasrat, keinginan dan energi dari dalam diri seseorang yang mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilakunya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sesuai dengan lingkup kerja. Aspek-aspek motivasi kerja terdiri aspek intrinsik dan aspek ekstrinsik yang disusun berdasarkan teori Motivasi Herzberg. Motivasi kerja diukur dengan skala motivasi kerja, yang disusun sendiri oleh peneliti berdasarkan aspek-aspek motivasi kerja, yaitu :

- a. Aspek ekstrinsik, terdiri gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi, kondisi kerja, dan keamanan kerja.
- b. Aspek intrinsik, terdiri prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, perkembangan, dan pekerjaan itu sendiri.

Makin tinggi skor yang diperoleh subjek makin tinggi motivasi kerja, sebaliknya makin rendah skor yang diperoleh subjek makin rendah pula motivasi kerjanya.

3. Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja adalah sikap dan orientasi karyawan terhadap pekerjaannya, yang menekankan pada citra diri dan harga diri karyawan dalam menyatukan diri atau mengintegrasikan diri dengan pekerjaan yang dilakukannya. Skala keterlibatan kerja yang disusun berdasarkan teori Kanungo (1982) dan memiliki aspek-aspek:

- keterlibatan emosional dengan pekerjaan yang dilakukan
- kebanggaan terhadap pekerjaan
- kesiapan menghadapi tugas.

Semakin tinggi skor yang didapatkan dari skala keterlibatan kerja maka keterlibatan kerja semakin tinggi, demikian pula sebaliknya, semakin rendah skor yang didapatkan dari skala keterlibatan kerja maka keterlibatan kerja karyawan juga semakin rendah.

3.3. Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sugiono (dalam Riduwan, 2004) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Riduwan (2004) mengatakan bahwa populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi obyek penelitian.

Populasi adalah seluruh unit yang akan diteliti dan memiliki sedikitnya sifat yang sama (Neuman, 2000; Sugiarto dkk., 2003).

Sedangkan sampel adalah sebagian anggota dari populasi yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu sehingga diharapkan dapat mewakili populasinya (Neuman, 2000; Sugiarto dkk., 2003). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Divisi Operasional Pasar Swalayan Maju Bersama outlet Glugur yang berjumlah 110 orang.

Teknik Pengambilan Sampel

Sebagian dari populasi disebut sampel. Sampel adalah jumlah karyawan atau individu yang jumlahnya kurang dari populasi (Hadi, 2004). Metode sampling yang digunakan adalah total sampling, yaitu semua populasi dijadikan sampel, adapun jumlah sampel adalah 110 orang.

3.4. Instrumen Penelitian

Data dari ketiga variabel akan diperoleh melalui metode skala, yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan kumpulan pertanyaan mengenai suatu obyek (Azwar, 1999). Penggunaan metode skala menurut Hadi (1993) didasari oleh beberapa alasan, yaitu: (1) subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri; (2) apa yang dinyatakan subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya; (3) interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan yang dimaksud peneliti.

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan dalam mengumpulkan data adalah metode dokumentasi untuk data kinerja dan metode angket berbentuk skala untuk data motivasi kerja dan data keterlibatan kerja.

A. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi diambil dari dokumentasi perusahaan, digunakan untuk melihat dan mengumpulkan data tentang kinerja karyawan, yaitu berupa **Blanko Penilaian Kinerja Karyawan**

Data kinerja karyawan diperoleh dengan menggunakan blanko penilaian kinerja karyawan. Blanko ini digunakan untuk mengetahui sejauhmana tingkat kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi skor blanko penilaian kinerja karyawan maka semakin menunjukkan tingginya kinerja karyawan, sebaliknya semakin rendah skor blanko penilaian kinerja karyawan maka semakin menunjukkan rendahnya tingkat kinerja karyawan. Blanko penilaian kinerja karyawan Pasar Swalayan Maju Bersama ini dilampirkan pada lampiran.

B. Metode Skala

Metode skala adalah suatu metode penelitian dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berisi aspek-aspek yang hendak diukur, yang harus dijawab atau dikerjakan oleh subyek penelitian dan berdasarkan atas jawaban subyek, peneliti mengambil kesimpulan mengenai subyek yang diteliti (Suryabrata, 1990).

Dipilihnya metode skala ini berdasarkan atas anggapan:

1. Bahwa subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri
2. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.
3. Bahwa interpretasi subyek tentang pernyataan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti. (Hadi, 1993).

Skala yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala model Likert yang dimodifikasi. Modifikasi yang dilakukan adalah dengan tidak mengikutsertakan pilihan jawaban N (Netral) dengan alasan untuk menghindari kecenderungan subyek memilih pada satu jawaban alternatif N (netral) yang berarti tidak dapat menentukan pilihan jawaban. Menurut Hadi (1993), Skala Likert merupakan skala yang paling banyak digunakan, karena skala ini dapat dinilai sesuai atau tidak sesuai. Penilaian antara sesuai dengan tidak sesuai dapat dibagi menjadi empat kategori. Sedang bentuk pernyataannya dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu pernyataan yang *favourable* dan pernyataan yang *unfavourable*. Sistem penilaian keempat kategori tersebut :

- untuk pernyataan yang *favourable*, yaitu:
sangat sesuai (SS) nilai 4, sesuai (S) nilai 3, tidak sesuai (TS) nilai 2, dan sangat tidak sesuai (STS) nilai 1
- pernyataan *unfavourable*, yaitu:
sangat sesuai (SS) nilai 1, sesuai (S) nilai 2, tidak sesuai (TS) nilai 3, dan sangat tidak sesuai (STS) nilai 4

1. Skala Motivasi Kerja

Untuk mengungkap motivasi kerja karyawan, digunakan 2 aspek yang mendorong timbulnya dan sekaligus mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

- a. Aspek ekstrinsik, terdiri gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi, kondisi kerja, dan keamanan kerja.
- b. Aspek intrinsik, terdiri prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, perkembangan, dan pekerjaan itu sendiri.

2. Skala Keterlibatan Kerja

Skala keterlibatan kerja disusun berdasarkan teori Kanungo (1982) dan memiliki aspek-aspek: keterlibatan emosional dengan pekerjaan yang dilakukan, kebanggaan terhadap pekerjaan dan kesiapan menghadapi tugas.

3.5. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum skala motivasi kerja dan keterlibatan kerja digunakan dalam penelitian terlebih dahulu dilakukan uji coba. Hal ini dimaksudkan untuk mencapai obyektifitas alat ukur yang digunakan dalam penelitian. Salah satu upaya untuk mencapai obyektifitas tersebut adalah dengan menguji validitas dan reliabilitas alat ukur (Azwar, 1997).

1. Uji Validitas Alat Ukur

Arikunto(2006), menyatakan bahwa suatu instrument pengukur dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Untuk menganalisis data dalam penelitian ini, maka digunakan rumus korelasi Product Moment yang dikemukakan oleh Pearson, sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sqrt{\left[\left(\sum X^2 \right) - \frac{(\sum X)^2}{N} \right] \left[\left(\sum Y^2 \right) - \frac{(\sum Y)^2}{N} \right]}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi antara ubahan x dan ubahan y

Σx = Jumlah skor distribusi x

Σy = Jumlah skor distribusi y

(Σx^2) = Jumlah skor kuadrat distribusi x

(Σy^2) = Jumlah skor distribusi y

Σxy = Jumlah perkalian skor x dan y

N = Jumlah sample

Nilai validitas setiap butir (koefisien r product moment Pearson) sebenarnya masih perlu dikoreksi karena kelebihan bobot. Kelebihan bobot ini terjadi karena skor butir yang dikorelasikan dengan skor total ikut sebagai komponen skor total, dan hal ini menyebabkan koefisien r menjadi lebih besar (Hadi, 1996). Formula untuk membersihkan kelebihan bobot ini dipakai formula part whole.

$$r_{bt} = \frac{(r_{xy})(SD_y) - (SD_x)}{\sqrt{\{(SD_x)^2 + (SD_y) - 2(r_{xy})(SD_x)(SD_y)\}}}$$

Keterangan:

r_{bt} = Koefisien korelasi setelah dikorelasi dengan partwhole

r_{xy} = Koefisien korelasi sebelum dikoreksi

SD_y = Standar deviasi total

SD_x = Standar deviasi butir

2. Uji Reliabilitas Alat Ukur

Menurut Arikunto (2006) instrumen yang baik tidak bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataannya, maka beberapa kalipun diambil, tetap akan sama. Reliabilitas menunjukkan pada tingkat keterandalan sesuatu. Reliabel artinya dapat dipercaya jadi dapat diandalkan. Untuk menguji Reliabilitas angket maka digunakan rumus Alpha seperti yang dikemukakan oleh Arikunto (2006).

$$\alpha = 2 \left[\frac{1 - S1^2 - S2^2}{Sx^2} \right]$$

Keterangan :

$S1^2$ dan $S2^2$ = Varians skor belahan 1 dan varians skor belahan 2

Sx^2 = Varians skor skala

3.6. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yaitu Hubungan Motivasi Kerja dan Keterlibatan Kerja dengan Kinerja karyawan digunakan Analisis Regresi Berganda. Penggunaan analisis regresi berganda akan menunjukkan variabel yang dominan dalam mempengaruhi variabel terikat dan mengetahui sumbangan efektif dari masing-masing variabel.

Rumus Regresi Berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana :

Y : Kinerja Karyawan

X1 : Motivasi kerja

X2 : Keterlibatan Kerja

bo : besarnya nilai Y jika X1 dan X2 = 0

b1 : besarnya pengaruh X1 terhadap Y dengan asumsi X2 tetap

b2 : besarnya pengaruh X2 terhadap Y dengan asumsi X1 tetap

Sebelum data dianalisis dengan teknik analisis regresi, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi penelitian, yaitu :

1. Uji normalitas, yaitu untuk mengetahui apakah distribusi data penelitian masing-masing variabel telah menyebar secara normal.
2. Uji Linieritas, yaitu : untuk mengetahui apakah data dari variabel bebas memiliki hubungan yang linier dengan variabel terikat.

BAB V

. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil-hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara motivasi kerja dan keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan. Hasil ini ditunjukkan dengan koefisien $F_{reg} = 4,572$ dimana $p < 0,05$. Ini menandakan bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi semakin tinggi motivasi kerja dan semakin tinggi keterlibatan kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan dinyatakan diterima. Begitu juga sebaliknya semakin rendah motivasi kerja dan semakin rendah keterlibatan kerja, maka semakin rendah kinerja karyawan.
2. Diketahui bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Hasil ini dapat dilihat dari koefisien korelasi $r_{xy} = 0,304$ dimana $p < 0,01$. Artinya semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya semakin rendah motivasi kerja, maka semakin rendah kinerja karyawan. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima.
3. Diketahui bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan, dimana diperoleh angka korelasi $r_{xy} = 0,288$ dimana $p < 0,01$.

Artinya semakin tinggi keterlibatan kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya semakin rendah keterlibatan kerja, maka semakin rendah juga kinerja karyawan. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima.

4. Diketahui bobot sumbangan dari variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 9,3%. Kemudian variabel keterlibatan kerja memberikan kontribusi sebesar 8,3%. Berdasarkan hasil ini, diketahui bahwa total sumbangan kedua variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sebesar 12,0%. Berarti masih terdapat 88% pengaruh dari variabel lain terhadap kinerja karyawan, dimana faktor-faktor lain tersebut dalam penelitian ini tidak dikaji, diantaranya adalah kompetisi, lingkungan sosial atau tekanan situasi (Fisher dalam Steers & Porter, 1983); faktor sikap, perilaku, partisipasi, penampilan (Miner, 1988).
5. Subjek penelitian ini dinyatakan memiliki motivasi kerja cenderung tinggi, sebab nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai rata-rata hipotetik, namun selisih kedua nilai rata-rata tersebut tidak melebihi bilangan SD 22,06. Kemudian subjek penelitian ini dinyatakan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, sebab nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai rata-rata hipotetik. Selanjutnya diketahui bahwa subjek penelitian ini dinyatakan memiliki kinerja karyawan yang baik, mengacu pada kriteria penilaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

5.2. Saran

Sejalan dengan kesimpulan yang telah dibuat, maka berikut ini dapat diberikan beberapa saran, antara lain:

1. Saran Kepada Subjek Penelitian

Melihat ada hubungan positif antara motivasi kerja, keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan, maka diharapkan agar para karyawan dapat mempertahankan dan bahkan meningkatkan pengaruh baik ini di dalam bekerja, sehingga dapat lebih meningkatkan kinerja dalam bekerja. Sehingga tujuan-tujuan yang diharapkan dalam pekerjaan dapat tercapai dengan maksimal.

2. Saran Kepada Perusahaan

Bagi Manajemen PT. Pasar Swalayan Maju Bersama disarankan untuk terus memotivasi dan melibatkan karyawan dalam upaya pencapaian kinerja yang optimal dan efisien sembari tetap meningkatkan kemampuan karyawan dengan dimulai dari tindakan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan dalam penyeleksian, pembinaan dan pengembangan. Sehingga pengaruh positif ini dapat memberikan kontribusi yang baik dalam pencapaian tujuan perusahaan.

3. Saran Kepada Peneliti Berikutnya

Menyadari bahwa penelitian ini memiliki kekurangan, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya yang ingin melanjutkan penelitian ini untuk mengkaji faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kinerja karyawan, seperti kemampuan pegawai itu sendiri, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan serta hubungan mereka dengan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, H., 2002, *Analisa Hubungan Antara Komitmen Karyawan dengan Iklim Organisasi dan Performansi Kerja Karyawan*, *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 2, NO. 2, Mei 2002, Hal. 24-33.
- Azwar, S., 2000, *Tes Prestasi: Fungsi dan Pengembangan Pengukuran Prestasi Belajar* (Edisi II), Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Azwar, S., 1992, *Reliabilitas dan Validitas*, Yogyakarta, Sigma Alpha.
- Becker, A. G., & Miller E. C., 2002, *Examining Contrast Effects in Performance Appraisals: Using Appropriate Controls and Assessing Accuracy*, *The Journal of Psychology*, 136(6), 667-683.
- Bernardin, H. J., & Russel A. E. J., 1998, *Human Resources Management: An Experimental Approach*, Second Edition, New York, Irwin McGraw-Hill
- Brooke, Jr., P. P., Russell, D. W., & Price, J. L., 1988, Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment, *Journal of Applied Psychology*, 1988, Vol. 73, No. 2, 139-145.
- Brown, P. S., & Leigh, W. T., 1996, A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 4, 358-368.
- Budihardjo, A., 2002, *Peran Strategi SDM Dalam menghadapi Persaingan Global*, Proceeding Temu Ilmiah I Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi, Agustus 2002, Hal. 1-10, Fakultas Psikologi UNAIR, Surabaya.
- Cascio, F. W., 1998, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Third Edition, Singapore, McGraw-Hill, Inc.
- Cherington, J. D., 1994, *Organizational Behavior; The Management of Individuals and Organizational performance* (Second Edition), Massachusetts, Allyn and Bacon.
- Dahesihsari, R., 2002, *Hubungan antara Kesesuaian Preferensi Individu dan Iklim Organisasi dengan Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan*, Proceeding Temu Ilmiah I Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi, 2-3 Agustus 2002, Hal. 167-177, Fakultas Psikologi UNAIR, Surabaya

- Diefendorff, M. J., Brown, J. D., Kamin, M. A., & Lord G. R., (2002) Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational citizenship behaviours and Job Performance, *Journal of Organizations Behavior*, 23, 93-108.
- Dipboye, L. R., Smith, S. C., & Howell, C. W., 1994, *Understanding Industrial and Organizational Psychology: An Integrated Approach*, Orlando, Florida, Harcourt Brace College Publishers.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., & Sucharski, L. I., 2002, Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87
- Elloy, D. F., & Flynn, W. R., 1998, Job Involvement and Organizational Commitment Among Dual-Income and Single-Income Families: A Multiple-Site Study, *The Journal of Social Psychology*, 138(1), 93-101.
- Field, A., 2000, *Discovering Statistics Using SPSS for Windows; A dvanced Techniques for the Beginner*, London, SAGE Publications.
- Findley, M. H, Giles, F. W., & Mossholder, W. K., 2000, Performance Appraisals Process and System Facets: Relationships With Contextual Performance, *Journal of Applied Psychology*, 2000, Vol. 85, No. 4, 634-640.
- Glisson, C., & James, R. L., 2002, The Cross-level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.
- Hadi, S., 2000, *SPS-2000, Manual SPS Paket Midi*, Yogyakarta, UGM.
- Hadi, S., 2001, *Metodologi Research*, Yogyakarta, Andi Offset.
- Hadi, S., 2001, *Statistik, Jilid 2*, Yogyakarta, Andi Offset.
- Hadipranata, F. A., 1996, Mikeo bukan MBO, *Buletin Psikologi*, Fakultas Psikologi UGM, Tahun IV, Nomor 1, Agustus 1996, hal. 1-5.
- Hadipranata, F. A., 1999, Pengaruh Pembentukan Kelompok (Team building) Terhadap Etos Kerja dan Kontribusinya bagi Produktivitas Insani, *Jurnal Psikologi*; 20 (1), hal. 18 – 28.
- Hartijasti, Y., 2002, *Meningkatkan Kinerja Perusahaan Melalui Pengembangan Budaya Organisasi*, Proceeding Temu Ilmiah I Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi, 2-3 Agustus 2002, Hal. 225-230, Fakultas Psikologi UNAIR, Surabaya.

- Himam, F., Darokah, M., & Bachroni, M., 2004, *Pengaruh Desain kerja terhadap ketrlibatan kerja Pekerja PT Kertas Basuki Rachmat (persero) Banyuwangi* (Laporan Penelitian, tidak diterbitkan), Fakultas Psikologi, UGM, Yogyakarta.
- Hofmann, A. D., & Morgenson P. F., 2003, Climate as a Moderator of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Content Specific Citizenship: Climate as an Exemplar, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 1, 170-178.
- Huselid, M. A., & Day, E. N., 1991, Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 3, 380-391.
- Iversen, D. R., & Maguire, C., 2000, The Relationship between Job and Life Satisfaction: Evidence from a Remote Mining Community, *Human Relations*, Volume 53 (6): 807-839.
- Jans, N. A., 1982, The Nature and Measurement of Work Involvement, *Journal of Occupational Psychology* 55, 57-67.
- Janssen, O., de Vries, T., & Cozijnsen, J. A., 1998, Voicing by Adapting and Innovating Employees: An Empirical Study on How Personality and Environment Interact to Affect Voice Behavior, *Human Relations*, Vol. 51, No.7, 945-946.
- Kanungo, R. N., 1982, Measurement of Job and Work Involvement, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, No. 3, 341-349.
- Keeping, M. L., & Levy E. P., 2000, Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 5, 708-723.
- Keller, R. T., Julian, S. D., & Kedia, B. L., 1996, A Multidimensional Study of Work Climate, Job Satisfaction, Productivity of R and D Teams, *IEEE Transaction on Engineering Management*, 42, 48-55.
- Keller, T. Robert., 1997, Job Involvement and Organization Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 4, 539-545.
- Kiker, S. D., & Motowidlo, J. S., 1999, Main and Interaction Effects of Task and Contextual Performance on Supervisory Reward Decisions, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84., No4. 602-609.

- Klein, J. K., Conn, B. A., Smith, B. D., & Sorra, S. J., 2001, Is Everyone in Agreement? An Exploration of Within-Group Agreement in Employee Perceptions of the Work Environment, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1, 3-16.
- Luthans, F., 1996, *Organizational Behavior*, Seventh Edition, Singapore, cGraw-Hill, International Edition.
- Mathis, R. L. N., & Jackson, J. H., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-9, Alih bahasa oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira H., Jakarta, Salemba Empat.
- McCloy, A. R., Campbell, P. J., & Cudeck, R., 1994, A Confirmatory Test A Model of Performance Determinants, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No.4, 493-505.
- Mc Daniel, A. M., Schmidt, F. L., & Hunter, J. E., 1988, Job Experience orrelates of Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, No. 2
- Motowidlo, J. S., & Van Scotter, R. J., 1994, Evidence that Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 4, 475-480.
- Munandar, A.S., 2001, Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pembangunan Nasional, *Pengembangan SDM dalam Perspektif PIO*, Hal. xv-xxxii, Jakarta, Fakultas Psikologi UI.
- Paullay, I. M., Alliger, M. G., & Stone-Romero, E. F., 1994, Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality, *Journal of Applied psychology*, Vol. 79, No. 2, 224-228.
- Rabinowitz, S., 1977, Organizational Research on Job Involvement, *Psychological Bulletin*, Vol. 84, No. 2, 265-288.
- Randall, L. M., Cropanzano, R., Bormann A. C., & Birjulin A., 1999, Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performances, and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R., 2002, Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, 698-714.
- Riggio, F. R., 1990, *Introduction to Industrial Organizational Psychology*, Scott, Foresman, and Company, Glenview, Illinois.

- Robbins, P. S., 1990, *Organization Theory: Structure, Design and Application*, New York, Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, P. S., 1998, *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Roma, G. V., Peiro, M. J., & Tordera, N., 2002, An Examination of the Antecedents and Moderator Influences of Climate Strength, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 465-473.
- Rotundo, M. & Sackett, R. P., 2002, The Relative importance of Task, Citizenship and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance; A Policy-Capturing Approach, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 1, 66-80.
- Schneider, B., Salvaggio, N. A, & Subirats, M., 2002, Climate Strength: Direction for Climate Research, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2, 220- 229.
- Steele-Johnson, D., Beauregard, S. R., & Schmidt, 2000, Goal Orientation and Task Demand Effects on Motivation, Affect and Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, 724-738.
- Steers, M. R., Porter, W. L., & Bigley, A. G., 1996, *Motivation and Leadership at Work* (Sixth Edition) , Singapore, The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Suhariadi, F., 2002, *Proses Pembentukan Perilaku Produktif Pada Budaya Kerja organisasi*, Proceeding Temu Ilmiah I Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi, 2-3 Agustus 2002, Hal. 20-44, Fakultas Psikologi UNAIR, Surabaya.
- Williams, S, and Tze-Shiaw, Wong., 1999, Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions, *The Journal of Psychology*, 133(6)
- Wright, A. T., & Bonett, G. D., 2002, The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 66, 1183-1190.
- Young, A. S., & Parker, P. C., 1999, Predicting Collective Climates: Assessing The Role of Shared Work Values, Needs, Employee Interaction and Work Group Membership, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1199-1218.