

## BAB II

### KAJIAN TEORETIK DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

#### A. Definisi Konseptual

##### 1. Komitmen Organisasional

Setiap perusahaan akan senantiasa mempertahankan eksistensi kinerjanya untuk mencapai tingkat pertumbuhan tertentu. Perusahaan akan dianggap maju apabila mampu menghasilkan produk atau *output* secara produktif. Kemampuan tersebut didukung oleh sarana dan prasarana yang baik yang disediakan oleh pimpinan perusahaan. Perusahaan yang baik tentunya juga memiliki *treatment* yang baik terhadap karyawannya, sehingga akan muncul rasa nyaman serta rasa kepemilikan atas organisasi dimana ia berada. Rasa kepemilikan inilah yang akan menumbuhkan sikap loyal akan perusahaan. Sikap ini yang disebut sebagai komitmen organisasi.

Desiana dan Soetjipto dalam Handaru dan kawan-kawan (2013) menyatakan bahwa komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu yang sangat memikirkan dan menutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Senada dengan Handaru dan kawan-kawan, pernyataan Porter et al dalam Suparman (2007) menerangkan bahwa komitmen organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi dicirikan oleh tiga faktor psikologis, yaitu:

- 1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi
- 2) Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi

3) Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi

Sudah tidak diragukan lagi, membangun komitmen organisasi sangat penting bagi keberlangsungan suatu perusahaan, karena karyawan adalah sumber utama dalam mencapai kesuksesan dan kinerja organisasi yang berkelanjutan. Seperti yang dikatakan oleh Allan and Meyer (1990), *“Building organizational commitment is undoubtedly very important for all organizations, because employees are the main sources for continued success and performance. Organizational commitment has been defined previously as a psychological attitude that attaches an employee to an organization in a manner that reduces his or her turnover intention.”*

Komitmen merupakan salah satu kunci untuk menentukan berhasil atau tidaknya sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan (Saputro dan Seno, 2017). Trigunajasa dan kawan-kawan (2017) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi tidak terbentuk begitu saja, perlu sebuah proses dan waktu. Terdapat tiga tahap proses pembentuk komitmen organisasi yaitu komitmen awal, komitmen bekerja dan komitmen selama perjalanan karir.

Menurut Greenberg dan Baron (1993), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi.

Definisi yang paling banyak diterima terkait komitmen organisasi disampaikan oleh Mowday, Porter dan Steer (1982) sebagai *“the relative strength of an*

*individual's identification with and involvement in a particular organization and can be characterized by a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values, willingness to exert considerable effort on behalf of the organization and a strong desire to maintain membership of the organization*". Berdasarkan pernyataan tersebut, diketahui bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan lebih bersedia untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi disertai dengan keyakinan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday dan kawan-kawan ini bercirikan adanya: (1) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi.

Komitmen organisasi adalah salah satu topik yang paling banyak diteliti dibidang *organizational behaviour*. Komitmen organisasi dianggap sebagai *significant issue* terutama untuk manajemen organisasi. Hal ini dikarenakan komitmen organisasi sangat berkaitan dengan kepuasan kerja dan keduanya berhubungan langsung terhadap profitabilitas dan daya saing SDM yang unggul. Allan dan Meyer (1990) membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi yaitu komitmen afektif, kontinuan dan normatif.

- 1) Komitmen afektif yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri.
- 2) Komitmen Kontinuan, yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan

organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.

- 3) Komitmen Normatif, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Sehingga berdasarkan uraian mengenai dimensi komitmen organisasi tersebut menjelaskan bahwa karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*) karyawan dengan komitmen kontinuan yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), sedangkan karyawan yang memiliki komitmen normatif kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukan (*ought to*) (Allen and Meyer, 1990).

## **2. Motivasi**

Sesuatu yang menjadi pemicu bagi seseorang untuk mencapai suatu target disebut sebagai motivasi. Penelitian yang dilakukan oleh Andi Hartini Erawati menyimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan daya dorong yang besar bagi karyawan untuk melaksanakan tugasnya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Tama Dhea Arianindita dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Grand Sae di Surakarta, diketahui bahwa pihak manajemen hotel tersebut memiliki cara tersendiri dalam memupuk motivasi kerja karyawannya. Motivasi dengan memberikan reward dalam bentuk tunjangan, maupun pelatihan kepada karyawan yang berprestasi. Oleh karena itu, dengan motivasi yang sangat baik dari pihak manajemen yang diberikan kepada karyawannya dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kualitas SDM dan pelayanan.

Greenberg dan Baron (2008) menyatakan bahwa motivasi adalah serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia demi pencapaian tujuan tertentu. Rivai dan Sagala dalam menganggap motivasi sebagai serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan. Lebih lanjut lagi diungkapkan bahwa terdapat tiga faktor yang menjadi sumber motivasi, yaitu: (1) Kemungkinan untuk berkembang; (2) Jenis Pekerjaan; (3) Apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Definisi motivasi yang disampaikan oleh Robbins dan Judges (2012) adalah “*the processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal. While general motivation is concerned with effort toward any goal, we’ll narrow the focus to organizational goals in order to reflect our singular interest in work-related behavior*”. Robbins dan Judge juga membagi teori motivasi menjadi teori tradisional dan kontemporer. Teori tradisional diantaranya adalah teori hirarki kebutuhan Maslow, teori X dan Y dan teori dua faktor. Sedangkan teori kontemporer meliputi teori kebutuhan McClelland. Diantara dua teori tersebut, Robbins dan Judge lebih merekomendasikan teori motivasi kontemporer yang dianggap lebih valid dan juga karena dikembangkan baru-baru ini sehingga dianggap lebih menggambarkan kondisi pemikiran saat ini dalam menjelaskan motivasi karyawan (Alif, 2015).

Pinder (1998) mengungkapkan bahwa motivasi adalah serangkaian dorongan yang berasal dari dalam ataupun luar individu untuk memulai perilaku terkait pekerjaan dan untuk menentukan *intensity, direction, dan persistence*. Sejalan dengan pemikiran tersebut, Andre (2009) juga menyatakan bahwa motivasi adalah serangkaian *intensity, direction, dan persistence* yang dimiliki oleh seseorang untuk mencapai suatu

tujuan. *Intensity* menunjukkan seberapa keras usaha seseorang dalam memenuhi kebutuhan. *Direction* mengacu pada bagaimana arah upaya disalurkan sehingga kebutuhan terpenuhi. *Persistence* atau ketekunan adalah berapa lama seseorang dapat melakukan usaha (Raza & Shah, 2017).

Ernest J. McComick dalam Mangkunegara (2011) juga mendefinisikan teori motivasi kerja sebagai kondisi yang berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Selanjutnya Mangkunegara dalam buku yang ditulis oleh Muhammad Busro dengan judul Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia, mengkategorikan teori motivasi dalam tiga kelompok, yaitu:

1. Teori Motivasi dengan pendekatan isi (*content theory*) yang lebih menekankan pada faktor apa yang membuat karyawan melakukan suatu tindakan atau kegiatan.
2. Teori motivasi dengan pendekatan proses (*process theory*) yang tidak hanya menekankan pada faktor yang membuat karyawan melakukan tindakan, akan tetapi juga menekankan pada proses bagaimana karyawan menjadi termotivasi.
3. Teori motivasi dengan pendekatan penguat (*reinforcemet theory*) yang lebih menekankan pada faktor yang dapat meningkatkan suatu tindakan dilakukan atau yang dapat mengurangi suatu tindakan dilakukan.

Dessler dalam Muhammad Busro menjelaskan bahwa untuk keperluan motivasi perilaku kebutuhan yang lebih rendah harus lebih dahulu dipenuhi sebelum memenuhi level yang lebih tinggi, “*people are motivated first to satisfy each lower- order need, and then, in sequence, each of the higher-level needs*”. Sehingga dapat disimpulkan jika ingin memotivasi sesorang dengan memberi reward dan pekerjaan yang menantang maka pastikan terlebih dulu kebutuhan orang tersebut untuk tingkat yang lebih rendah telah terpenuhi.

Berdasarkan penelitian Hageman yang berjudul *Motivasi Untuk Pembinaan Organisasi* dalam Trigunajasa, dkk (2017), bahwa 60% menganggap motivasi berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti umpan balik, rasa memiliki, keterbukaan, kejujuran, kredibilitas, kepercayaan, keadilan, perhatian, tanggungjawab dan prestasi. Sedangkan 20 % menganggap pemenuhan kebutuhan intelektual seperti rasa pemenuhan diri, tugas yang menarik dan bervariasi serta tantangan. Titisari (2014), dalam penelitiannya mengemukakan salah satu pandangan yang penting mengenai motivasi adalah paham mengenai daya energi didalam individu yang mendorong mereka untuk berperilaku tertentu.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Trigunajasa, dkk terkait motivasi, variabel frekuensi kegiatan mendapat respon yang baik oleh responden sebab frekuensi kegiatan merupakan energi dalam diri karyawan untuk tetap bekerja dengan baik. Tanpa ada energi dalam diri tidak akan ada dorongan dan tidak akan tercipta motivasi untuk bekerja, hal ini dapat diketahui dari frekuensi kegiatan yang konstan dan cenderung meningkat. Ia menambahkan bahwa salah satu cara yang dapat digunakan untuk membangkitkan dan membentuk motivasi adalah dengan mengadakan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan tema dan tujuan organisasi. Tanpa adanya kegiatan yang berkesinambungan dalam mempertahankan motivasi karyawan maka karyawan akan *lost control* dan menghasilkan kinerja yang tidak diinginkan oleh organisasi.

Dalam bukunya yang berjudul *Advances in Motivation Science*, Andrew J. Elliot mengatakan bahwa motivasi merupakan sebuah proses dimana perilaku diaktivasi. Pernyataannya yang dituangkan tersebut dikatakan sebagai definisi tradisional motivasi "*motivation is as a process by which isi behaviour is activated and directed toward a goal, and emotion, while also associated with goal-directed behavior,*

*involves peripheral physiological arousal, expressive display, and subjective experience or affect*". Sedangkan Buck dalam Elliot mendefinisikan motivasi sebagai hal yang berbeda dari emosi dalam diri, "*motivation as a potensial for the activation and direction of behavior that is inherent in a system of behavior control*" sedangkan emosi merupakan manifestasi yang didapatkan dari respon psikologis dan diekspresikan.

Yuliantini, dkk menyatakan bahwa Motivasi kerja dapat memberikan dukungan yang cukup besar dalam meningkatkan prestasi kerja, produktivitas kerja, dan komitmen organisasi. Motivasi juga akan mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya. Kuat lemahnya motivasi kerja akan menentukan tinggi rendahnya tingkat kinerja karyawan atau pegawai.

Berdasarkan konsep dan teori yang telah diuraikan, dapat diartikan bahwa motivasi merupakan penggerak dalam diri yang diperlukan untuk memupuk rasa komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi. Sehingga motivasi merupakan suatu dorongan penggerak untuk mencapai tujuan tertentu, baik disadari ataupun tidak, karena pengaruh yang besar dari motivasi dalam mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

### **3. Kepribadian**

Perusahaan atau organisasi tentunya menginginkan karyawan yang memiliki kepribadian yang baik dan sejalan dengan tujuan yang diterapkan oleh perusahaan sehingga tujuan tersebut akan tercapai. Setiap orang memiliki kepribadian dan tingkah laku masing-masing, kepribadian merupakan pemberian sejak lahir, namun dapat berubah seiring dengan lingkungan yang ada. Hall dan Lindzey mendefinisikan "*personality is defined by the particular concepts contains within a given theory that are considered adequate for the complete description or understanding of human*

*behavior*”. Hal ini diperkuat oleh pemikiran yang dituangkan oleh George dan Jones, bahwa kepribadian diwariskan oleh orang tua dan dibentuk sejak lahir. Setengah dari variasi kepribadian individu diperoleh sejak lahir, maka tidak mengherankan jika kepribadian tetap stabil selama 5 sampai 10 tahun. Kepribadian

juga terbentuk dan berkembang sesuai lingkungan, dimana individu dibesarkan baik dari lingkungan keluarga maupun teman dalam kehidupan sehari-hari.

Robbins dan Judge mendefinisikan kepribadian sebagai *“the sum total of ways in which an individual reacts to and interacts with others”* sehingga dapat dikatakan bahwa kepribadian merupakan cara dari seseorang untuk mengekspresikan dirinya bagaimana berinteraksi dengan individu lain berdasarkan pola pemikiran, emosi dan perilaku yang dimilikinya. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa interaksi dengan lingkungan juga memengaruhi kepribadian seseorang lewat pola pikirnya. Seseorang yang berinteraksi dengan lingkungan akademisi tentunya berbeda dengan orang yang berinteraksi dengan non-akademisi. Hal ini terjadi karena adanya transfer pemikiran antar individu sehingga mempengaruhi pola pikir yang dianut. Larsen dan Buss (2014) menyatakan *“personality is the set of psychological traits and mechanisms within the individual that are organized and relatively enduring and that influence his or her interactions with, and adaptations to, the intrapsychic, physical, and social environment”*.

Tipe kepribadian yang baik diharapkan dapat menghasilkan perilaku yang baik pula terhadap organisasi. Keselarasan dalam diri seseorang membentuk sebuah perilaku yang menetap yang menentukan tanggapan seseorang terhadap lingkungannya. Giu dalam Trigunajasa dan kawan-kawan mengungkapkan kepribadian adalah suatu organisasi yang dinamis di dalam diri seorang individu, dari sistem psikofisiknya yang menentukan tanggapan yang bersifat unik terhadap

lingkungannya. Hal tersebut diperkuat oleh definisi yang dipaparkan oleh Bruce Dyck and Mitchell J. Neubert yaitu “*personality is the unique and relatively stable pattern behavior, thoughts, and emotions shown by individuals*” senada dengan pernyataan tersebut Stephen P. Robbins dan Mary Couter juga menyatakan bahwa kepribadian adalah sesuatu yang unik dan merupakan kombinasi dari emosi, pikiran, dan perilaku yang mempengaruhi seseorang dalam berinteraksi, “*personality is a unique combination of emotional, thought, and behavior patterns that affect how a person reacts to situations and interacts with others*”

Kepribadian mencakup karakteristik, dimensi, ciri, sifat dan unsur. Model yang paling sering digunakan untuk menggambarkan dan mengetahui kepribadian seseorang adalah *Myers Briggs Type Indicator* (MBTI) dan *The Big Five Personality Model*. Kedua model tersebut dapat menggambarkan kepribadian total seseorang dengan melakukan eksplorasi. Dalam Robbins dan Judge berikut dijelaskan dua model tersebut.

a. *The Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI)

Model MBTI ini merupakan instrumen yang paling sering digunakan di dunia. Sebanyak 100 pertanyaan akan diberikan kepada responden, pertanyaan tersebut menanyakan mengenai apa yang biasanya orang tersebut rasakan atau lakukan dalam berbagai situasi. Pada model MBTI ini, responden akan dikategorikan sebagai *ekstrovert* atau *introvert* (E atau I), *sensing* atau *intuitive* (S atau N), *thinking or feeling* (T atau F) dan *judging* atau *perceiving* (J atau P).

- 1) Ekstrovert (*ekstroverted-E*) versus introvert (*intraverted-I*). Ekstrovert merupakan kepribadian yang dibangkitkan oleh interaksi sosial dan interaksi antar individu. Individu-individu ekstrovert biasanya memiliki sifat ramah, pandai bersosialisasi, dan percaya diri sedangkan introver

adalah sifat kepribadian yang dibangkitkan oleh dan refleksi atau pemikiran sendiri dan waktu pribadi. Individu introver memiliki sifat tenang dan pemalu.

- 2) Perasa (*sensing-S*) versus intuitif (*intuitive-N*). *Sensing* adalah kepribadian yang bersifat menyukai data yang jelas, konkret dan fakta. Tipe perasa praktis serta memilih rutin dan urutan. Sedangkan intuitif adalah kepribadian yang bersifat menyukai spekulasi, firasat, dan dugaan berdasarkan teori dan imajinasi.
- 3) Memikirkan (*thinking-T*) versus merasakan (*feeling-F*). *Thinking* adalah sifat kepribadian yang mendekati keputusan dengan analisis logis dan kritis. *Feeling* ialah sifat kepribadian yang mendekati keputusan dengan mengutamakan pada kebutuhan dan perasaan orang lain.
- 4) Menilai (*judging-J*) versus menerima (*perceiving-P*). *Judging* adalah sifat kepribadian yang mendekati tugas dengan perencanaan dan penetapan tujuan. *Perceiving* adalah sifat kepribadian yang menunjukkan sifat lebih menyukai mempunyai fleksibilitas dan spontanitas ketika melakukan tugas.

Nantinya responden yang telah mengisi pertanyaan-pertanyaan yang telah diajukan akan memperoleh hasil yang diklasifikasikan menurut MBTI. Klasifikasi model ini akan menghasilkan 16 tipe kepribadian dengan mengidentifikasi satu karakteristik tiap empat bagian. Sebagai contoh orang dengan INTJ (*introverted/intuitive/thinking/judging*) merupakan pribadi yang visioner dengan pemikiran asli dan memiliki dorongan yang kuat. Individu dengan kepribadian ini cenderung skeptis, kritis, bebas, berkemauan kuat, dan seringkali sombong.

b. *The Big Five Personality Model*

Model ini merupakan suatu pendekatan yang dapat digunakan dalam psikologi untuk mengukur kepribadian manusia melalui trait yang terdiri dari lima domain kepribadian yang telah dibentuk berdasarkan analisis faktor. Kelima domain tersebut yaitu *Openess*, *Conscientiousness*, *Extraversion*, *Agreeableness*, dan *Neuroticism* yang dapat disingkat menjadi OCEAN.

1) *Openess* (Terbuka terhadap Hal-hal baru)

Dimensi Kepribadian *Openess* ini mengelompokan individu berdasarkan ketertarikannya terhadap hal-hal baru dan keinginan untuk mengetahui serta mempelajari sesuatu yang baru. Karakteristik positif pada Individu yang memiliki dimensi ini cenderung lebih kreatif, Imajinatif, Intelektual, penasaran dan berpikiran luas. Sifat kebalikannya adalah individu yang cenderung konvensional dan nyaman terhadap hal-hal yang telah ada serta akan menimbulkan kegelisahan jika diberikan tugas-tugas baru.

2) *Conscientiousness* (Sifat Berhati-hati)

Individu yang memiliki Dimensi Kepribadian *Conscientiousness* ini cenderung lebih berhati-hati dalam melakukan suatu tindakan ataupun penuh pertimbangan dalam mengambil sebuah keputusan, mereka juga memiliki disiplin diri yang tinggi dan dapat dipercaya. Karakteristik Positif pada dimensi adalah dapat diandalkan, bertanggung jawab, tekun dan berorientasi pada pencapaian. Sifat kebalikan dari *Conscientiousness* adalah individu yang cenderung kurang bertanggung jawab, terburu-buru, tidak teratur dan kurang dapat diandalkan dalam melakukan suatu pekerjaan.

3) *Extraversion* (Ekstraversi)

Dimensi Kepribadian *Extraversion* ini berkaitan dengan tingkat kenyamanan seseorang dalam berinteraksi dengan orang lain. Karakteristik Positif Individu *Extraversion* adalah senang bergaul, mudah bersosialisasi, hidup berkelompok dan tegas. Sebaliknya, individu yang *introversion* adalah mereka yang pemalu, suka menyendiri, penakut dan pendiam.

4) *Agreeableness* (Mudah Akur atau Mudah Bersepakat)

Individu yang berdimensi *Agreeableness* ini cenderung lebih patuh dengan individu lainnya dan memiliki kepribadian yang ingin menghindari konflik. Karakteristik Positif-nya adalah kooperatif (dapat bekerjasama), penuh kepercayaan, bersifat baik, hangat dan berhati lembut serta suka membantu. Kebalikan dari sifat ini adalah mereka yang tidak mudah bersepakat dengan individu lain karena suka menentang, bersifat dingin dan tidak ramah.

5) *Neuroticism* (Neurotisme)

*Neuroticism* adalah dimensi kepribadian yang menilai kemampuan seseorang dalam menahan tekanan atau stress. Karakteristik Positif dari *Neuroticism* disebut dengan *Emotional Stability* (Stabilitas Emosional), Individu dengan Emosional yang stabil cenderung Tenang saat menghadapi masalah, percaya diri, memiliki pendirian yang teguh.

Sehingga kepribadian merupakan sifat seseorang yang terbentuk oleh faktor keturunan dan faktor lingkungan sehingga membentuk kombinasi unik dari emosi,

pikiran, dan pola perilaku yang mempengaruhi seseorang berinteraksi terhadap situasi dengan orang lain yang dapat diukur dengan lima faktor kepribadian meliputi *openness, conscientiousness, extraversion, agreeableness, dan neuroticism*.

## **B. Penelitian yang Relevan**

Beberapa penelitian tentang komitmen organisasi, motivasi, serta tipe kepribadian telah banyak dilakukan. Terlebih penelitian komitmen organisasi dengan kinerja karyawan seperti uraian berikut ini. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sunandar Trigunajasa, dkk pada tahun 2017 yang berjudul “Pengaruh Tipe Kepribadian Komitmen Organisasi Motivasi Terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Petugas di Taman Wisata Alam Kawah Ijen” mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara tipe kepribadian dengan OCB sedangkan komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap OCB dan di sisi lain diketahui bahwa motivasi petugas berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap OCB. Sedangkan dari sisi kinerja petugas, tipe kepribadian dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan namun motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan.

Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Agung Wahyu Handaru tahun 2013 yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di RS X”. Berdasarkan hasil analisisnya diperoleh hasil bahwa lingkungan kerja, kompensasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja mempunyai suatu hubungan satu sama lain. Terbukti secara empiris bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga antara karyawan dan pekerjaannya menghasilkan *job engagement* yang baik didukung dari kompensasi yang diberikan oleh organisasi tersebut.

Begitupula dengan penelitian yang dilakukan oleh Apandi Saputra dan Seno Andri

pada tahun 2017 dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Hotel Ratu Mayang Garden Pekanbaru)” yang dilakukan pada 92 responden. Diperoleh hasil terkait komitmen organisasi bahwa Komitmen Organisasi karyawan Hotel Ratu Mayang Garden Pekanbaru dalam keadaan cukup baik berdasarkan rekapitulasi data dengan dimensi komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum cukup memperhatikan komitmen organisasi yang ada dalam diri.

Jalal Hanaysha juga melakukan penelitian di tahun 2016 terkait komitmen organisasi terhadap 242 pegawai yang berada di lingkungan perguruan tinggi. Penelitian dengan judul “*Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment*” memperoleh hasil bahwa *Employee Engagement* memiliki efek positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin banyak karyawan merasa terikat atau terlibat di lingkungan kerja, komitmen organisasi akan semakin tinggi. Hal tersebut berarti dalam suatu lingkungan kerja, agar terciptanya komitmen terhadap organisasi diperlukan ikatan khusus antara pekerjaan-karyawan serta karyawan dengan karyawan lainnya sehingga suasana bekerja yang baik dapat terus berjalan.

Salah satu penelitian mengenai komitmen organisasi dan OCB juga dilakukan oleh Noer Aisyah Berlian pada tahun 2015 dengan judul “Pengaruh Tipe Kepribadian, Kontrak Psikologis, Komitmen Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Paru Kabupaten Jember” dengan responden sebanyak 71 orang dan menggunakan model analisis SEM menghasilkan beberapa data antara lain tipe kepribadian dan komitmen organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap OCB sedangkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Begitu pula dengan hubungan antara kinerja karyawan, tipe kepribadian berpengaruh positif namun tidak signifikan. Sedangkan komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Panacci dan Vandenberghe (2012) yang berjudul *Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective state* yang telah dilakukan bertujuan untuk mencari hubungan antara guru dengan *big-five personality* dan komitmen, serta status afektif positif dan negatif sebagai mediatornya. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, kepribadian ekstrasversi diketahui secara positif berkaitan dengan komitmen organisasi afektif, normatif, dan kontinu melalui peningkatan pengaruh positif. Kepribadian *agreeableness* juga secara positif berkaitan dengan komitmen afektif dan berhubungan negatif dengan komitmen kontinu. *Neuroticism* yang merupakan kebalikan dari *emotional stability* secara negatif berkaitan dengan komitmen kontinu, dan berhubungan positif dengan komitmen afektif, melalui peningkatan pengaruh negatif.

Penelitian Nuckcheddy yang dilakukan pada tahun 2018 yang berjudul *The Effect of Personality on Motivation and Organisational Behaviour*, melihat studi tinjauan literatur pada topik pengaruh kepribadian pada motivasi dan perilaku organisasi. Hasil dari studi literatur penelitian ini bahwa kepribadian memiliki pengaruh pada motivasi melalui *emotional stability* pribadi, tingkat agresi, dan karakteristik karyawan yang *ekstrovert* atau *introvert*. Pada penelitian tersebut ditemukan juga bahwa kepribadian memiliki pengaruh

yang signifikan terhadap perilaku organisasi dengan memengaruhi toleransi organisasi, lingkungan kerja, dan etika kerja.

### C. Kerangka Berpikir

Organisasi adalah tempat bersatunya manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai bisa juga bersifat objektif, sasaran atau maksud dan cita-cita. Tujuan organisasi akan tercapai jika terdapat hubungan yang positif antara karyawan dan organisasi tersebut. Karyawan tentunya memiliki kepribadian yang berbeda satu sama lain, dan hal ini akan memunculkan motivasi yang berbeda pula untuk mencapai rasa loyal atau komitmen dalam organisasi dimana mereka berada.

Kepribadian seorang karyawan menjadi penting untuk diketahui. Kepribadian seseorang merupakan hal yang penting ketika mendapatkan penghargaan baik dari segi finansial ataupun non finansial secara adil. Ketika melihat teori *the big five personality*, salah satu dimensi kepribadian yang dianggap mempengaruhi komitmen organisasional adalah *conscientiousness* sebab tipe ini cenderung lebih berhati-hati dalam melakukan suatu tindakan ataupun penuh pertimbangan dalam mengambil sebuah keputusan, mereka juga memiliki disiplin diri yang tinggi dan dapat dipercaya. Individu yang memiliki adalah individu yang dapat diandalkan, bertanggung jawab, tekun dan berorientasi pada pencapaian.

Dalam berorganisasi, motivasi merupakan suatu dorongan yang tidak hanya diberikan pada diri sendiri namun juga bagi orang lain di lingkungannya. Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara dalam Muhammad Busro (2018), diantaranya (1) prinsip partisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi, (2) prinsip komunikasi yang merupakan proses penyampaian informasi dari pimpinan ke karyawannya sehingga akan lebih mudah mengarahkan motivasi kerja (3) prinsip mengakui andil bawahan dalam usaha mencapai

tujuan (4) prinsip pendelegasian wewenang dimana pemimpin sewaktu-waktu dapat memberikan otoritas kepada bawahan untuk dapat mengambil keputusan serta (5) prinsip memberi perhatian dimana pimpinan memberikan apa yang dibutuhkan dan diinginkan karyawannya.

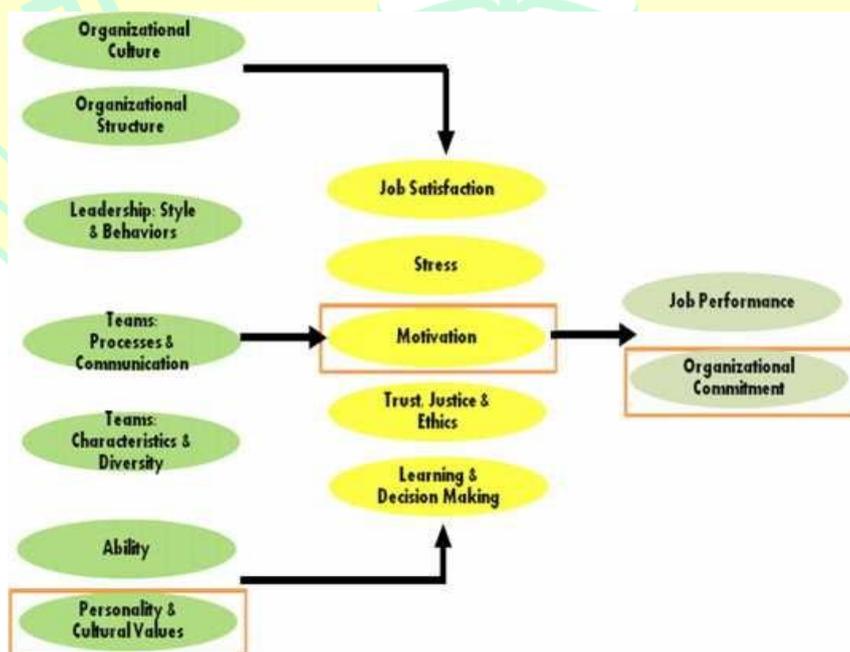
Berdasarkan lima prinsip tersebut, akan tercipta motivasi di dalam diri karyawan. Dijelaskan pula bahwa proses motivasi dimulai dengan belum terpenuhinya kebutuhan. Seorang pekerja akan melakukan alternatif-alternatif pemikiran untuk memenuhi kebutuhannya, seperti bekerja lebih giat agar gajinya dinaikan atau meningkatkan kinerja agar naik jabatan. Hal-hal seperti ini yang disebut sebagai motivasi. Griffin (2004) juga menyatakan bahwa agar perilaku seorang pekerja sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi.

Dessler dalam Muhammad Busro menjelaskan bahwa *“Another important motivation fact is that, in generally, people won't pursue rewards they find unattractive, or where the odds of success are very low”* yang dapat diartikan sebagai fakta lain dari motivasi secara umum adalah, orang akan berusaha untuk mencapai penghargaan yang tidak menarik bagi mereka, atau terlibat dalam tugas-tugas yang tingkat keberhasilannya sangat rendah. Ia juga menambahkan bahwa motivasi seseorang untuk mengupayakan usaha-usaha dalam tingkat tertentu adalah fungsi dari tiga hal yaitu (1) harapan yang berkaitan dengan peluang dimana upaya tujuan dari upaya tersebut adalah kinerja (2) pendekatan psikologi atau hubungan kepedulian dari kinerja dan pencapaian reward yang sesungguhnya serta (3) integrasi emosional yang menggambarkan nilai kepedulian orang tersebut terhadap *reward*.

Dengan adanya motivasi dari *reward* yang diberikan, akan muncul loyalitas karyawan terhadap organisasi. Loyalitas karyawan ini memiliki beberapa indikator yaitu

(1) kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi (2) kesediaan seseorang untuk mengorbankan kepentingan pribadinya demi mencapai kesuksesan dan keberhasilan organisasi (3) kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan (4) perasaan karyawan akan adanya keamanan serta (5) kepuasan karyawan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja. Apabila instrumen pengukuran komitmen organisasi dikembangkan dengan teori yang dikemukakan oleh Porter dan Mowday; Miner; dalam Muhammad Busro maka komitmen organisasi mempunyai empat dimensi besar dengan berbagai indikator di dalamnya, yaitu karakteristik personal, karakteristik pekerjaan dan peran, karakteristik struktural organisasi, pengalaman kerja, dan dukungan organisasi.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Colquitt (2013) bahwa kepribadian merupakan salah satu komponen yang terdapat dalam karakteristik individu yang mempengaruhi motivasi sehingga hasil akhir yang didapatkan adalah komitmen organisasi. Seperti yang tergambar dalam *integrative model of organizational behaviour* berikut ini



Gambar 2.1. *Integrative Model of Organizational Behaviour*

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan deskripsi teoritis, kajian terhadap penelitian yang relevan dan kerangka teoritik yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Kepribadian berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional.
2. Kepribadian berpengaruh langsung terhadap motivasi.
3. Motivasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional.
4. Kepribadian berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui motivasi.



