

**TESIS**

**KAJIAN MOTIVASI KERJA DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DI RUMAH SAKIT UNIVERSITAS  
HASANUDDIN MAKASSAR TAHUN 2022**

**NURINTAN MALIK**

**K022201009**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

**HALAMAN JUDUL**

**KAJIAN MOTIVASI KERJA DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DI RUMAH SAKIT UNIVERSITAS  
HASANUDDIN MAKASSAR TAHUN 2022**

**NURINTAN MALIK**

**K022201009**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

## HALAMAN PENGAJUAN

UJIAN TESIS

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KETERLIBATAN KERJA  
TERHADAP ORGANIZATIONAL COMMITMENT DI RUMAH SAKIT  
UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR TAHUN 2022**

Disusun dan diajukan oleh :

**Nurintan Malik  
NOMOR POKOK K022201009**

MENYETUJUI  
KOMISI PENASEHAT,

  
**Prof. Dr.dr.H.M. Alimin Maidin, MPH**  
Ketua

  
**Dr. dr. A. Indahwaty Sidin, MHSM**  
Anggota

Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Rumah Sakit

  
**Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS.**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**KAJIAN MOTIVASI KERJA DAN KETERLIBARAN KERJA TERHADAP  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT DI RUMAH SAKIT  
UNIVERSITAS HASANUDDIN TAHUN 2022**

Disusun dan diajukan oleh

**Nurintan Malik**  
**NOMOR POKOK K022201009**

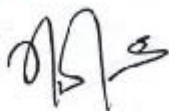
Telah dipertahankan di hadapan Panitia ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin pada tanggal 12 Januari 2023 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan.



Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

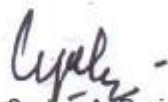
  
Prof. Dr. dr. M. Alimin Maidin, MPH  
NIP. 19550414 198601 1 00 1

  
Dr. dr. A. Indahwaty Sidin, MHSM  
NIP. 19730104 200012 2 00 1

Dekan Fakultas  
Kesehatan Masyarakat

Ketua Program Studi S2  
Administrasi Rumah Sakit

  
Prof. Sukri Palutturi, SKM., M.Kes., M.Sc., Ph.D  
NIP. 19720529 200112 1 00 1

  
Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS  
NIP. 19650210 199103 1 00 5

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nurintan Malik

NIM : K022201009

Program Studi : Magister Administrasi Rumah Sakit

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul "KAJIAN MOTIVASI KERJA DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL COMMITMENT DI RUMAH SAKIT UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR TAHUN 2022" yang saya tulis ini benar - benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya, agar dimanfaatkan sebagaimana mestinya.

Makassar, September 2022

atakan :  
  
Nurintan Malik

## PRAKATA

Assalamualaikumwarohmatullahi wabarokatuh

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya dan salawat serta salam tak lupa penulis panjatkan kepada Nabi Muhammad SAW sebagai uswatun khasanah bagi umat manusia sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“Kajian Motivasi Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap *Organizational Commitment* di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2022”**. Pembuatan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk penyelesaian studi penulis pada jenjang pendidikan Magister Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Hasanuddin.

Segala wujud bakti dan kasih sayang kupersembahkan tesis ini terkhusus kepada kedua orang tua tercinta **H. Abdul Malik, S.Pd** dan **Hj. Nurbatty, S.Pd** terima kasih atas segala pengorbanan, kesabaran, doa, dan dukungan yang tak ternilai hingga penulis dapat menyelesaikan studi, kiranya amanah yang diberikan kepada penulis tidak tersia-siakan. Terima kasih juga kepada kakak kakaku tercinta **Nur Ningsi Eka Putri Malik, S.Kom**, **Susriawanti Putri Malik, S.Kom**, dan **apt. Meriawanty Malik, S.Farm** yang telah memberi semangat dalam hidup penulis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak terlepas dari segala keterbatasan dan kendala, tetapi berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, baik moral maupun material sehingga dapat berjalan dengan baik. Oleh karena dengan

segala kerendahan hati penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada **Prof. Dr. dr. M. Alimin Maidin, MPH** selaku pembimbing I dan **Ibu Dr. dr, Andi Indahwaty Sidin, MHSM** selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktunya memberikan petunjuk, arahan dan motivasinya.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada deretan orang-orang yang telah ikhlas membantu, pahlawan tanpa tanda jasa, Civitas Akademika kepada:

1. Rektor Universitas Hasanuddin Makassar **P Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc**, dan seluruh Wakil Rektor dalam Lingkungan Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat **D Prof. Sukri Palutturi, SKM., M.Kes., M.Sc.PH., Ph.D.**, dan para Wakil Dekan serta seluruh staf yang telah memberikan bantuan selama penulis mengikuti pendidikan di FKM Unhas serta kepada bapak/ibu dosen FKM, terima kasih untuk segala ilmu yang telah diberikan.
3. Bapak **Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS** selaku ketua Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.
4. Ibu **Dr. dr. A. Indahwaty Sidin, MHSM** selaku penasehat akademik selama menempuh kuliah di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin Makassar.

5. Bapak **Dr. Irwandy, SKM., MSc.Ph., M. Kes, Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS, MHSM** dan Bapak **Dr. Syamsuddin, SE., M.Si,Ak** selaku tim penguji yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama ini demi kesempurnaan tulisan ini.
6. Seluruh **Dosen Bagian Manajemen Rumah Sakit** yang telah banyak memberikan ilmu yang sangat berharga kepada penulis.
7. Kepada Staf Departemen Manajemen Rumah Sakit FKM UNHAS (**Kak Fuad, Ibu Ija dan Kak Arifah Maharany Nur**) terima kasih atas segala bantuannya selama penulis menjadi mahasiswa Manajemen Rumah Sakit.
8. **Direktur RS Universitas Hasanuddin** telah memberikan izin penelitian dan membantu selama penelitian berlangsung serta **para karyawan** yang bersedia menjadi responden yang sangat membantu dalam proses penelitian berlangsung.
9. Keluarga besarku yang senantiasa selalu mengingatkan, memberikan dorongan, motivasi dan semangat kepada penulis.
10. Seluruh Teman-teman seperjuangan **MARS 2020 (PLANET MARS)** yang tanpa hentinya memberikan semangat yang luar biasa.
11. Seluruh teman-teman MARSUPILAMI dan Tim Residensi Kak Yer, Kak Fitri, Kak Filda, Kak Livia, Kak Tika dan Kak Rusdi yang yang sudah sangat membantu.
12. Seluruh Teman-Teman seperjuangan penelitian di RS UNHAS Kakak Tantri dan kak salwah terimakasih sudah banyak membantu dan Selalu Saling Support.

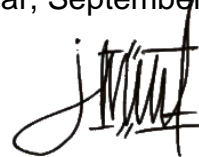


13. Seluruh Teman-teman Seperjuangan Magang di RS Fatimah Kak Firsty,  
Kak lin, Kak Salwah dan Tuyung

Semoga semua bantuan yang diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan penulis. Oleh karena itu, saran dan kritik demi penyempurnaan skripsi ini sangat penulis harapkan. Akhir kata, semoga apa yang disajikan dalam skripsi ini dapat bermanfaat bagi setiap yang membacanya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Makassar, September 2022



Penulis

## DAFTAR ISI

|  |           |
|--|-----------|
| <b>HALAMAN SAMPUL</b>                              |           |
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>                         | <b>2</b>  |
| <b>LEMBAR PENGAJUAN.....</b>                       | <b>3</b>  |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>                      | <b>4</b>  |
| <b>LEMBAR KEASLIAN TESIS.....</b>                  | <b>5</b>  |
| <b>PRAKATA .....</b>                               | <b>6</b>  |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                            | <b>10</b> |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>                         | <b>13</b> |
| <b>DAFTAR TABEL.....</b>                           | <b>14</b> |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>                       | <b>16</b> |
| <b>DAFTAR SINGKATAN .....</b>                      | <b>17</b> |
| <b>ABSTRAK .....</b>                               | <b>16</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>                              | <b>17</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                      | <b>20</b> |
| A. Latar Belakang.....                             | 20        |
| B. Kajian Masalah.....                             | 29        |
| C. Rumusan Masalah.....                            | 42        |
| D. Tujuan Penelitian .....                         | 42        |
| E. Manfaat Penelitian .....                        | 43        |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>                | <b>45</b> |
| A. Tinjauan Tentang Organizational Commitment..... | 45        |
| B. Tinjauan Umum Tentang Motivasi Kerja .....      | 55        |
| C. Tinjauan Tentang Keterlibatan Kerja .....       | 61        |
| D. Penelitian Terdahulu.....                       | 68        |
| E. Mapping Teori .....                             | 76        |
| F. Kerangka Teori.....                             | 81        |
| G. Kerangka Konsep.....                            | 82        |
| I. Hipotesis Penelitian.....                       | 90        |

|  |     |
|--|-----|
| BAB III METODE PENELITIAN .....  | 91  |
| A. Rancangan Penelitian.....   | 91  |
| B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....  | 91  |
| C. Populasi dan Sampel.....  | 91  |
| E. Metode Pengukuran.....  | 93  |
| F. Metode Pengolahan dan Analisis Data .....   | 98  |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....   | 102 |
| A. Gambaran Umum Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar   | 102 |
| B. Hasil Penelitian.....   | 118 |
| 1. Analisis Univariat.....   | 118 |
| 2. Analisis Bivariat.....  | 127 |
| 3. Analisis Multivariat .....  | 130 |
| C. Pembahasan Hasil Penelitian.....  | 133 |
| 1. Pengaruh Motivasi kerja terhadap <i>organizational commitment</i> di<br>Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar.....                                | 134 |
| 2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Keterlibatan Kerja di Rumah<br>Sakit Universitas Hasanuddin Makassar.....  | 153 |
| 3. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap <i>Organizational Commitment</i><br>di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar.....                            | 165 |
| 4. Pengaruh Motivasi kerja terhadap <i>Organizational commitment</i><br>melalui keterlibatan kerja di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin<br>Makassar ..... | 179 |
| D. Implikasi Manajerial.....   | 186 |
| E. Keterbatasan Penelitian.....  | 187 |
| BAB V PENUTUP .....  | 188 |
| A. Kesimpulan .....  | 188 |

B. Saran..... 189

DAFTAR PUSTAKA

**DAFTAR GAMBAR**

|   |     |
|---|-----|
| Gambar 1. Kerangka Kajian Masalah .....   | 33  |
| Gambar 2. Kerangka Teori Penelitian .....   | 77  |
| Gambar 3. Kerangka Konsep Penelitian .....  | 78  |
| Gambar 4. Diagram Jalur Persamaan Struktural .....  | 98  |
| Gambar 5. Struktur Organisasi Rumah Sakit universitas Hasanuddin...   | 105 |
| Gambar 6. Analisis Jalur Antara Motivasi Kerja, Keterlibatan Kerja, dan<br><i>Organizational Commitment</i> ..... | 128 |

## DAFTAR TABEL

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Tabel 1   | Data <i>Turnover</i> Perawat di RS UNHAS.....   | 26  |
| Tabel 2   | Matriks Penelitian Terdahulu.....   | 64  |
| Tabel 3   | Definisi Operasional dan Kriteria Objektif.....   | 81  |
| Tabel 4   | Pemberian Bobot Skala Likert .....  | 90  |
| Tabel 5   | Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Responden di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2022.....  | 115 |
| Tabel 6   | Distribusi Frekuensi Jawaban Responden untuk Dimensi Variabel Motivasi Kerja di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2022. ....                  | 117 |
| Tabel 7   | Distribusi Responden Berdasarkan Motivasi Kerja di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2022.....  | 118 |
| Tabel 8   | Distribusi Frekuensi Jawaban Responden untuk Dimensi Variabel Keterlibatan Kerja di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2022.....               | 119 |
| Tabel 9   | Distribusi Responden Berdasarkan Keterlibatan Kerja di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2022.....   | 120 |
| Tabel 10  | Distribusi Frekuensi Jawaban Responden untuk dimensi Variabel <i>Organizational commitment</i> di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2022..... | 121 |
| Tabel 11. | Distribusi Responden Berdasarkan <i>Organizational commitment</i> di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2022 .....                                      | 122 |
| Tabel 12  | Pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap <i>Organizational Commitment</i> di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2022.....                       | 123 |
| Tabel 13  | Pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Keterlibatan Kerja di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2022.....                                     | 124 |
| Tabel 14  | Pengaruh antara Keterlibatan Kerja terhadap <i>Organizational Commitment</i> di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2022.....                   | 125 |
| Tabel 15. | Hasil Analisis Jalur Motivasi Kerja, Keterlibatan Kerja, dan <i>Organizational Commitment</i> di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2022.....  | 127 |

- Tabel 16. Crosstabulation Karakteristik Responden dengan Motivasi Kerja di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2022.....220
- Tabel 17. Crosstabulation Karakteristik Responden dengan Keterlibatan Kerja di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2022 .....221
- Tabel 18. Crosstabulation Karakteristik Responden dengan Organizational Commitment di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2022.....222

## DAFTAR LAMPIRAN

|   |     |
|---|-----|
| Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....   | 202 |
| Lampiran 2 Rekapitan Hasil Kuesioner.....   | 209 |
| Lampiran 3 Surat Izin Penelitian .....  | 214 |
| Lampiran 4 Dokumentasi Penelitian .....   | 215 |
| Lampiran 5 Hasil Uji Validasi dan Reliabelitas Kuesioner Penelitian .               | 218 |
| Lampiran 6 Crosstabulation Karakteristik Responden dengan variabel penelitian ..... | 220 |
| Lampiran 7 Hasil Input SPSS penelitian .....  | 223 |



**DAFTAR SINGKATAN**

|     |                                    |
|-----|------------------------------------|
| ABK | : Analisis Beban Kerja             |
| HC  | : <i>Human Capital</i>             |
| POS | : Prosedur Operasional Standar     |
| RS  | : Rumah Sakit                      |
| OC  | : <i>Organizational Commitment</i> |
| SDM | : Sumber Daya Manusia              |

## ABSTRAK

**NURINTAN MALIK.** *Peranan Motivasi Kerja dan Keterlibatan Kerja Untuk Peningkatan Organizational Commitment Perawat di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2022.* (Dibimbing oleh Alimin Maidin dan Andi Indahwaty Sidin)

Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi dan keterlibatan kerja yang baik dapat meningkatkan organizational commitment karyawan yang tinggi dengan memberikan dukungan, arah tujuan, dan keterlibatan dalam mengoptimalkan diri dalam melaksanakan tugas. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Commitment Perawat di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2022.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif menggunakan studi observasional dengan desain cross sectional study. Sampel pada penelitian ini menggunakan total sampling sebesar 172 perawat di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar.

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh motivasi kerja terhadap organizational commitment perawat ( $p=0,000$ ), ada pengaruh motivasi kerja terhadap keterlibatan kerja ( $p=0,000$ ), ada pengaruh keterlibatan kerja terhadap organizational commitment ( $p=0,003$ ), dan tidak ada pengaruh yang besar motivasi kerja terhadap organizational commitment melalui keterlibatan kerja (koefisien=0.086). Berdasarkan hasil penelitian di ketahui bahwa motivasi kerja dan keterlibatan kerja perawat masih rendah sehingga akan mempengaruhi keterikatan dan berdampak pada organizational commitment perawat yang rendah. Disarankan kepada pihak rumah sakit agar meningkatkan motivasi dan keterlibatan perawat, dengan melakukan diskusi bersama atasan dan bawahan maupun sesama rekan kerja, memberikan reward dan support guna menciptakan lingkungan kerja yang baik bagi karyawan sehingga mampu memberikan kenyamanan dan keterikatan terhadap pekerjaan dan organisasi

**Kata Kunci:** Motivasi Kerja, Keterlibatan Kerja, Organizational commitment, Perawat, Rumah Sakit



## ABSTRACT

**NURINTAN MALIK.** *The Role of Work Motivation and Work Engagement to Improve the Organizational Commitment of Nurses at Hasanuddin University Hospital Makassar in 2022.* (Supervised by Alimin Maidin and Andi Indahwaty Sidin)

Employees who have high work motivation and good work involvement can increase high employee organizational commitment by providing support, direction, and involvement in optimizing themselves in carrying out tasks. This study aims to analyze the effect of work motivation and work involvement on nurses' organizational commitment at Hasanuddin University Hospital Makassar in 2022.

This type of research is a quantitative study using an observational study with a cross sectional study design. The sample in this study used a total sampling of 172 nurses at Hasanuddin University Hospital Makassar.

The results showed that there was an effect of work motivation on nurses' organizational commitment ( $p = 0.000$ ), there was an effect of work motivation on work engagement ( $p = 0.000$ ), there was an effect of work engagement on organizational commitment ( $p = 0.003$ ), and there was no effect of work motivation on organizational commitment through work engagement (coefficient = 0.086). Based on the results of the study, it is known that work motivation and work engagement of nurses are still low so that it will affect engagement and have an impact on nurses' low organizational commitment. It is recommended to the hospital to increase the motivation and involvement of nurses, by conducting discussions with superiors and subordinates as well as fellow co-workers, providing rewards and support in order to create a good work environment for employees so that they are able to provide comfort and attachment to work and the organization.

**Keywords:** Work Motivation, Work Engagement Organizational Commitment, Nurse, Hospital



**BAB I**  
**PENDAHULUAN**  
**A. LATAR BELAKANG**

*Human capital* menekankan bahwa manusia merupakan salah satu modal utama dalam perusahaan dengan nilai dan jumlah yang tidak terhingga, yang dapat dikelola dalam suatu proses, yang pada akhirnya dapat menghasilkan value yang lebih dan kinerja yang baik bagi organisasi, namun salah satu permasalahan yang sering terjadi pada organisasi adalah banyaknya karyawan yang mengundurkan diri atau berpindah pekerjaan dengan berbagai alasan (Rivai, 2014). karyawan yang tidak loyal akan berdampak bagi organisasi atau rumah sakit yang dalam ilmu manajemen sumber daya manusia dikenal sebagai *turnover* (Sudita, 2015).

*Turnover* adalah tindakan pengunduran diri yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela ataupun tidak secara sukarela yang pada akhirnya mengarah pada jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu (Herman, 2016; Robbins & Judge 2009). Pergantian karyawan dalam sebuah organisasi khususnya rumah sakit merupakan masalah yang sangat penting bagi organisasi. Pergantian karyawan sangat penting bagi sebuah organisasi karena biaya yang dihasilkan dari kehilangan bakat, uang pesangon, perekrutan dan pelatihan dan penggantian, serta adanya perbedaan antara kinerja mereka yang meninggalkan organisasi dan kinerja pendatang baru (Stamolampros et al., 2019).

*Turnover* yang tinggi mengakibatkan Rumah Sakit tidak efektif karena kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru dan juga mempengaruhi kemajuan kerja, produktivitas, serta membawa reputasi negatif bagi organisasi (Sudita, 2015; Balsam & Miharjo 2007; Koh & Goh 1995). Rumah sakit sebagai organisasi pemberi pelayanan kesehatan dengan rutinitas kerja yang kompleks, padat masalah dan dinamis membutuhkan orang-orang yang memiliki komitmen, komunikasi dan kerja tim yang baik, dan dedikasi tinggi di tempat ia bekerja (Kim and Kim, 2014).

Dalam hal ini, *organizational commitment* yang dimiliki seorang karyawan akan menunjukkan sikap yang positif terhadap organisasi tempat ia bekerja, efek positif dari *organizational commitment* akan menonjol dengan loyalitas dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi, efek negatifnya mengakibatkan pergantian karyawan (Guzeller & Celiker, 2020).

*Organizational commitment* sangatlah penting dalam hal ilmu perilaku organisasi atau dalam *Human Capital Management*, mengapa demikian karena *organizational commitment* pegawai pada organisasi merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kekuatan pegawai dalam bertahan dan melaksanakan tugas dan kewajibannya pada organisasi. Komitmen di pandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu dan memberikan kinerja terbaik untuk organisasi mencapai tujuannya (Mathins & Jackson, 2011).

*Organizational commitment* adalah kesatuan psikologis yang memberikan karyawan rasa memiliki. Hal ini menciptakan karyawan yang loyal dalam organisasi dan mendorongnya untuk melakukan yang terbaik untuk organisasi, baik internal maupun eksternal (Chen, 2007; Liao, 2012). *Organizational commitment* sendiri memberikan dampak berupa manfaat dan keuntungan terutama kepada organisasi tempat karyawan tersebut bernaung karena komitmen dalam organisasi akan menentukan seberapa lama seorang karyawan akan tinggal dengan organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen yang kuat adalah aset bagi setiap organisasi, yang tentunya organisasi tersebut ingin tetap jaga dan pertahankan (Isbn & Sidin, 2021).

Penelitian tentang *organizational commitment* telah banyak dilakukan karena aspek komitmen perlu mendapat perhatian yang lebih. Karena dengan adanya komitmen dalam diri karyawan terhadap perusahaan diharapkan karyawan-karyawan berkualitas yang dimiliki perusahaan akan dapat tetap bertahan dan memberikan kinerja yang baik terhadap organisasinya, walaupun ada kesempatan untuk meninggalkan perusahaan. Selain komitmen, motivasi karyawan juga memiliki peranan penting terhadap loyalitas karyawan (Moi, 2017).

Berdasarkan beberapa kajian literatur, faktor antesenden yang berpengaruh terhadap *organizational commitment* terbagi menjadi lima kategori besar yaitu Karakteristik Personal, Karakteristik Pekerjaan, Struktur Organisasi, Pengalaman Kerja dan Dukungan Organisasi (Ma'rufi & Anam, 2019). *Empowerment* (Spence & Finegan, 2015), budaya organisasi (Wibawa & Putra, 2018), kepuasan kerja (Karambut, 2011), dan *Self Efficacy* (Ismaila et al., 2011). Selain lima faktor diatas



motivasi kerja (Madi et al., 2017) dan keterlibatan kerja (Cao & Bsn, 2021) juga merupakan salah satu faktor yang paling banyak di temukan mempengaruhi *organizational commitment*.

Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong individu untuk melakukan sesuatu dalam mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan. Motivasi kerja merupakan salah satu jenis tekanan psikologis dalam diri individu sebagai penentu arah perilakunya dalam organisasi, tingkat usahanya, dan kemampuannya dalam merespon hambatan. Jika karyawan mendapat reward yang cukup, seperti bonus, reward, extra cuti, dll maka akan termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang baik (Supartha, 2017).

Motivasi individu didorong oleh tiga hal yaitu *can do*, *reason to*, dan *energized to* terhadap keadaan motivasi. *Can do* berfokus pada teori ekspektasi, seperti teori *self-efficacy* dan teori kontrol dengan pertanyaan utama adalah, “bisakah saya melakukan ini?”. *Reason to* berdasarkan pertanyaan “mengapa orang terlibat (dalam perilaku), atau valensi (misalnya, apakah saya ingin melakukan ini? Mengapa saya harus bertindak?), seperti teori yang berkaitan dengan penentuan nasib sendiri, aliran, minat, dan orientasi tujuan. *Energized to* merupakan tingkatan yang lebih tinggi yang menyebabkan seseorang merasa antusias untuk terlibat (Parker, Bindl, & Strauss, 2010; Sidin, 2020).

Pemberian motivasi kepada karyawan akan meningkatkan semangat dan komitmen organisasional disuatu perusahaan. *Organizational commitment* adalah hubungan yang erat antara karyawan dengan organisasi untuk mewujudkan tujuan

organisasi atau perusahaan (Robbins, 2008). Menurut Georgi & Jones (2005) Motivasi kerja terbagi menjadi tiga dimensi yaitu *direction of behavior* (Menentukan arah perilaku), *level of effort* (Tingkat usaha), dan *level of persistence* (tingkat kegigihan atau ketahanan menghadapi halangan atau masalah).

Melalui ketiga dimensi tersebut, organisasi dapat memberikan motivasi kerja pada karyawan untuk memberikan arah perilaku, menumbuhkan kerja keras dari perilaku yang dipilihnya, menunjukkan perilaku yang bermanfaat bagi organisasi dan juga memberikan arah perilaku bagaimana karyawan dapat menghadapi rintangan dan menyelesaikan masalah serta dapat membantu rekan kerja dalam menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Yang mana nantinya dapat diharapkan dapat memberikan arah tujuan dan semangat kerja, sehingga dengan tujuan tertentu itulah yang akan mampu membuat karyawan memiliki komitmen pada organisasinya (Georgi & Jones 2005 dan Rino, 2019).

Manajer organisasi/perusahaan penting mengetahui apa yang menjadi motivasi para karyawan atau bawahannya, sebab faktor ini akan menentukan jalannya organisasi dalam pencapaian tujuan. Seperti telah disebutkan, motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor internal atau faktor eksternal tergantung dari mana suatu kegiatan dimulai (Supartha, 2017; Robbins,2008; Guzeller & Celiker, 2020).

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim et al., (2019), Silaban (2018), Madi et al., (2017), Nurlaely & Laksmi (2016), telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara motivasi kerja terhadap variabel terikat yaitu *organizational commitment*. Hal ini berarti semakin



baik dan meningkat dari motivasi kerja yang dimiliki karyawan maka semakin meningkat pula komitmen organisasi tersebut.

Selain itu, faktor lain yang mempengaruhi *organizational commitment* adalah keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja merupakan isu terkini dalam *Human Capital* (Modal Manusia). Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai kondisi mental yang positif, memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dikarakteristikkan dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) (Schaufeli et al. 2002).

Menurut Kahn (1990) keterlibatan kerja dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Yang artinya bahwa pekerjaan adalah segalanya untuk kehidupannya.

Dalam pengertian lain, karyawan yang dirinya dilibatkan atau ikut terlibat pada suatu kegiatan diorganisasinya akan merasa bahwa dirinya dibutuhkan dan punya peran penting dalam organisasi, sehingga dengan adanya dukungan secara psikologis dan fisik akan berpengaruh pada dirinya, hingga merasa benar-benar terikat pada organisasi tersebut. Agar karyawan lebih terikat dalam pekerjaannya, maka harus ada dukungan dari pemimpin, dan hubungan dengan pemimpin yang kuat, terutama dalam hal komunikasi. Hal tersebut secara tidak langsung mencerminkan bahwa motivasi dalam kemampuan seseorang terhadap dirinya sendiri akan menaikkan kinerja orang tersebut dalam bekerja, yang secara

otomatis akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan keterlibatan kerja seseorang di dalam perusahaan.

Penelitian mengenai keterlibatan kerja telah menunjukkan efek positif pada pekerjaan. Pertama, keterlibatan kerja sendiri merupakan pengalaman positif individu (Schaufeli et al. 2002). Kedua, keterlibatan kerja berhubungan dengan kesehatan dan efek kerja yang baik bagi karyawan (Demerouti et al. 2001). Ketiga, keterlibatan kerja membantu individu mendapatkan keuntungan dari pekerjaan yang membuat stress. Keempat, keterlibatan kerja berkorelasi positif dengan *organizational commitment* organisasi (Demerouti et al. 2001) dan pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan (Kahn, 1990).

Hal-hal inilah yang menjadi penting bagi para manajer untuk memperkuat keterlibatan kerja, karena karyawan yang tidak *engaged* adalah pusat masalah apabila pekerja kehilangan komitmen dan motivasi, dalam hal ini akan menyebabkan kehilangan bagian penting dari modal perusahaan seperti pergantian karyawan, nilai pengetahuan organisasi menurun (Yang et al., 2012; Aktouf, 1992), serta mengakibatkan hilangnya kinerja dan produktivitas dalam organisasi (Davidson et al., 2010).

Karyawan yang tidak merasa terikat pada organisasinya dan tidak memiliki motivasi akan menyebabkan meningkatnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaannya (*turnover*), rendahnya tingkat kehadiran dan menurunnya kinerja karyawan tersebut (Caldwell et al. 1990). Agheli (2015) mengemukakan bahwa meningkatnya keterlibatan kerja dari karyawan maka

*organizational commitment* juga akan meningkat serta kecenderungan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya juga akan menurun jadi terdapat hubungan positif antara keterlibatan kerja dan *organizational commitment*.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Łaba & Venter (2010), Saxena (2015), dan Wibawa (2017), telah menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara keterlibatan kerja terhadap *organizational commitment* seorang karyawan pada organisasi tempat ia bekerja. Hal ini menunjukkan semakin tinggi rasa keterlibatan seseorang karyawan maka akan meningkat pula komitmen terhadap organisasinya.

Studi penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa sikap positif terhadap pekerjaan, seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja, komitmen organisasi dan niat berpindah yang rendah, tampaknya terkait dengan keterlibatan kerja (Schaufeli & Bakker, 2004). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa individu tidak hanya tertarik pada aspek pekerjaan yang memberikan kebermaknaan tetapi mereka secara aktif mencarinya dalam pekerjaan mereka sebagai sarana untuk tetap berkomitmen pada organisasi (Łaba & Venter, 2010).

Rumah Sakit Pendidikan Unhas merupakan Rumah Sakit umum Kelas B. Yang mana dalam jumlah kebutuhan akan tenaga keperawatan disesuaikan berdasarkan ABK Perawat, sedangkan untuk kualifikasi dan kompetensi disesuaikan dengan kebutuhan pelayanan. Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Unhas yang memiliki permasalahan mengenai HC/*Humal Capital* (Modal manusia) yang mana berdampak pada *organizational commitment*.

Werner (2007) menyatakan dengan jelas bahwa tingginya angka *turnover* mengindikasikan rendahnya suatu *organizational commitment* karyawan, *organizational commitment* sebagai sikap yang berhubungan dengan pekerjaan yang sangat terkait erat dengan kinerja dan *Turnover* (Pergantian Karyawan). Masalah *turnover* sangatlah penting bagi rumah sakit karena akan memberikan beberapa dampak *negative* bagi organisasi, antara lain menciptakan ketidakstabilan organisasi, menurunnya kualitas pelayanan dan meningkatnya biaya perekrutan-seleksi, serta pelatihan (Sudita, 2015).

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan di Rumah Sakit Unhas di temukan bahwa jumlah *turnover* perawat menunjukkan angka *fluktuatif* di setiap tahunnya, yaitu pada tahun 2020-2022. Tingkat *turnover* tahun 2020 (14,7%), tahun 2021 menurun dengan persentase (4,3%) dan pada tahun 2022 kembali terjadi peningkatan yaitu dengan persentase (15%). Tingkat *turnover* perawat yang tinggi, dapat mengindikasikan rendahnya sebuah Komitmen dari karyawan khususnya pada perawat terhadap rumah sakit tempat ia bekerja.

Yang melatar belakangi permasalahan mengenai rendahnya *organizational commitment* berdasarkan wawancara secara tidak terstruktur oleh salah satu pegawai Rumah Sakit Unhas dan juga beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa mayoritas alasan untuk keluar dari organisasi yaitu terkait masalah pribadi, pindah kerja/lulus PNS, fokus kepada keluarga, mengurus anak dan ikut suami pindah dan alasan lainnya. Masalah yang menimbulkan rendahnya komitmen karyawan dalam berorganisasi dapat dilihat dengan masih banyaknya kasus karyawan yang mengundurkan diri tiap tahunnya dari Rumah Sakit. Berikut dapat

dilihat dari tabel 1. dibawah ini jumlah *turnover* perawat di Rumah Sakit Unhas dari tahun 2020-2022 yaitu:

**Tabel 1.**  
**Data *Turnover* Perawat**  
**di Rumah Sakit Unhas Tahun 2020-2022**

| No | <i>Turnover</i> Perawat |                |                |      | Standar |
|----|-------------------------|----------------|----------------|------|---------|
|    | Periode Tahun           | Jumlah Perawat | Perawat Keluar | %    |         |
| 1. | 2020                    | 191            | 28             | 14,7 | 5-10 %  |
| 2. | 2021                    | 182            | 8              | 4,3  |         |
| 3. | 2022                    | 188            | 28             | 15   |         |

*Sumber: data Rumah sakit Unhas*

Berdasarkan tabel diatas, menunjukan rata-rata *turnover* perawat pada tahun 2020-2022 yaitu 21 perawat (11,1%).

## B. KAJIAN MASALAH

*Organizational commitment* menggambarkan sejauh mana karyawan mengenali organisasi yang mempekerjakannya, keinginan karyawan untuk berupaya besar dengan niatnya untuk tinggal dengan organisasi ataupun keterikatan dengan organisasi untuk waktu yang lama disertai partisipasi aktif (Yulan et al., 2017).

Bila dalam suatu rumah sakit tingkat keluar masuknya karyawan naik dari sebelumnya, hal ini merupakan indikasi menurunnya *Organizational Commitment* karyawan, motivasi, semangat dan gairah kerja. Selain itu akan menurunkan

produktifitas juga dapat menyebabkan kelangsungan jalannya suatu rumah sakit serta besarnya biaya yang telah dikeluarkan pada saat proses penerimaan karyawan, pelatihan, sampai pada penempatannya (Gray, M.A; Philips, V.L; Normand, C,1996).

Permasalahan di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin makassar yaitu tingginya tingkat *turnover* yang meningkat pada tahun sebelumnya, yang mana pada tahun 2022 tingkat turnover pada Rumah Sakit Universitas Hasanuddin meningkat hingga 15 % melebihi batas standar yaitu 5-10%, hal ini merupakan salah satu masalah yang sangat penting bagi sebuah organisasi rumah sakit, terjadinya *turnover* yang meningkat pada suatu perusahaan mengindikasikan rendahnya sebuah komitmen dari karyawan terhadap organisasinya. Selain itu berdasarkan hasil temuan yang di dapatkan pada Rumah Sakit Unhas, terjadi peningkatan jumlah ketidakhadiran atau absensi perawat, yakni pada tahun 2020 dengan persentasi sebesar 20% dan pada tahun 2021 terjadi peningkatan tingkat absensi yaitu 32%, yang mana Romas (1972) menyatakan bahwa apabila angka absensi mencapai 10-15% hal itu sudah merupakan keadan yang cukup gawat pada sebuah organisasi atau perusahaan. Kemudian berdasarkan hasil temuan yang di dapatkan pada Rumah Sakit Universitas Hasanuddin, menunjukkan adanya penurunan kinerja perawat pada tahun 2020-2021, capaian kinerja perawat pada tahun 2020 yaitu dengan persentase 54% dan pada tahun 2021 yaitu dengan capaian kinerja 76%. Karyawan dengan rasa memiliki yang kuat akan menciptakan keinginan yang loyal dan dorongan untuk melakukan yang terbaik pada organisasinya. Dengan komitmen organisasi yang tinggi dapat menentukan cara

untuk bertahan dan meningkatkan kinerjanya pada organisasi tempat ia bekerja (Sidin, 2021; Lin, 2006; Chen, 2007).

Rumah Sakit dituntut mengoptimalkan kinerja pegawainya dalam rangka mengembangkan sumber daya manusia dan mencapai visi dan misi organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal yaitu kinerja yang sesuai dengan standar organisasi atau perusahaan dan mendukung tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Salah satu indikator rendahnya kualitas sumber daya manusia adalah rendahnya kinerja (Sodikin, 2014). Sangat disayangkan apabila tenaga kerja yang berkualitas keluar ataupun mengundurkan diri dari rumah sakit. Oleh karena itu komitmen karyawan pada organisasi sangatlah penting.

*Organizational commitment* cenderung berkorelasi positif dengan perilaku seorang karyawan. Pertukaran sosial antara pemberi kerja dan karyawan terjadi ketika karyawan menerima dukungan atau penghargaan yang tinggi dari pemberi kerja mereka dan, pada gilirannya, mereka cenderung menunjukkan komitmen dan perilaku inovatif (Isbn & Sidin, 2021).

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya *turnover* pada perawat seperti Stress Kerja (Kavanagh, 2005; Cropanzano, Rapp, and Bryne, 2003), Kepuasan Gaji (Albattat, 2013; Mcbey et al., 2013), Lingkungan Kerja, (Mobley 2011; Abelson 1986), Kepuasan kerja (Ridlo, 2012; Mardiana et al., 2014; ).

Tekanan yang berlebihan di tempat kerja menyebabkan perawat rentan mengalami stres kerja yang dapat menyebabkan konsekuensi negatif seperti kepuasan rendah, ketidakhadiran, kehilangan produktivitas, turnover karyawan tinggi, penyakit secara psikologis dan fisik dan hal itu akan mempengaruhi kinerja perawat (Karimi & Alipour, 2011; Robbins 2006).

Kepuasan dan ketidakpuasan atas gaji yang diterima adalah fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasakan akan diterima oleh seseorang dengan berapa banyak yang diterima seseorang. Kepuasan gaji dapat memprediksi tingkat absensi dan turnover karyawan (Rita, 2015).

Lingkungan kerja yang baik dapat mengakibatkan sesama rekan kerja akan saling mendukung satu sama lain untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka, lingkungan dapat mempengaruhi turnover karyawan. Abelson juga menyatakan jika lingkungan kerja yang kompetitif membuat karyawan akan semakin sulit untuk mentoleransi masalah individual dan organisasi (Abelson 1986).

*Turnover* berkaitan dengan kepuasan kerja. Organisasi yang karyawannya merasa cukup akan kepuasan kerja memiliki tingkat *turnover* yang kurang. Rasa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan membuat dirinya lebih loyal kepada organisasi, tetapi ketika karyawan merasa kurang puas maka dia akan berpikir untuk meninggalkan organisasi (Ridlo, 2012).

Selain itu faktor lain yang dapat mempengaruhi *turnover* perawat dan merupakan suatu indikasi penyebab tingginya *turnover* adalah *organizational*



*Commitment*. Hubungan antara *organizational commitment* dengan *turnover* dalam jurnal yang dikemukakan oleh (Gatling et al., 2016) menunjukkan Komitmen yang tinggi akan menunjukkan sikap yang paling penting dan sensitif yang dikembangkan oleh karyawan terhadap organisasi, yang mana perilaku yang paling kuat ditunjukkan yaitu dengan penurunan tingkat *turnover* serta meningkatnya keterlibatan karyawan (Mowday et al. 1982).

Penelitian yang dilakukan Mowdayet (Boon & Aruumugam, 2006) menyimpulkan ada empat kategori utama yang mempengaruhi *Organizational commitment* yaitu karakteristik personal, karakteristik organisasi, karakteristik struktur organisasi, pengalaman kerja dan dukungan organisasi organisasi. Selain factor utama yang disebutkan diatas, Motivasi kerja (Silaban, 2018; Madi, et al.,2017; Ibrahim, et al.,2019) dan Keterlibatan kerja (Laba & Venter, 2010; Jung, et al., 2021; Tanjung, 2019) juga merupakan factor yang paling banyak ditemukan berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

Dalam membuat pegawai puas dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, motivasi yang efektif di berbagai tingkatan dalam organisasi sangat dibutuhkan (Tella, Ayeni and Popoola 2007). Mohsen et al., (2004) mengandaikan, bahwa motivasi dan komitmen karyawan sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Karyawan yang termotivasi dan berkomitmen dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dianggap sebagai aset penting bagi sebuah organisasi (Denton, 1987). Lebih lanjut Denton mengatakan, bahwa menjaga motivasi karyawan, komitmen dan keterlibatan kerja, selalu bermanfaat bagi bisnis,

karena karyawan yang termotivasi dan berkomitmen akan lebih produktif dan menghasilkan kinerja yang baik terhadap organisasi.

Geomani (2012) memberikan asumsi, bahwa motivasi merupakan sesuatu proses pengambilan keputusan, dan mendefinisikan motivasi sebagai dorongan dalam diri seorang individu untuk melakukan perilaku dimana akan berorientasi pada tujuan. Saat ini, organisasi berusaha untuk memotivasi karyawannya agar dapat bertahan dan bersaing dalam lingkungan perusahaan yang dinamis pelanggan.

Adanya Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor anggota-anggotanya dalam melakukan fungsinya masing-masing. Faktor yang sangat berpengaruh terhadap kualitas kerja dari anggota organisasi adalah komitmen organisasi yang dimiliki. Motivasi merupakan suatu proses yang mendorong, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia ke arah pencapaian suatu tujuan dan keberhasilan organisasi (Nurlaely & Laksmi, 2016).

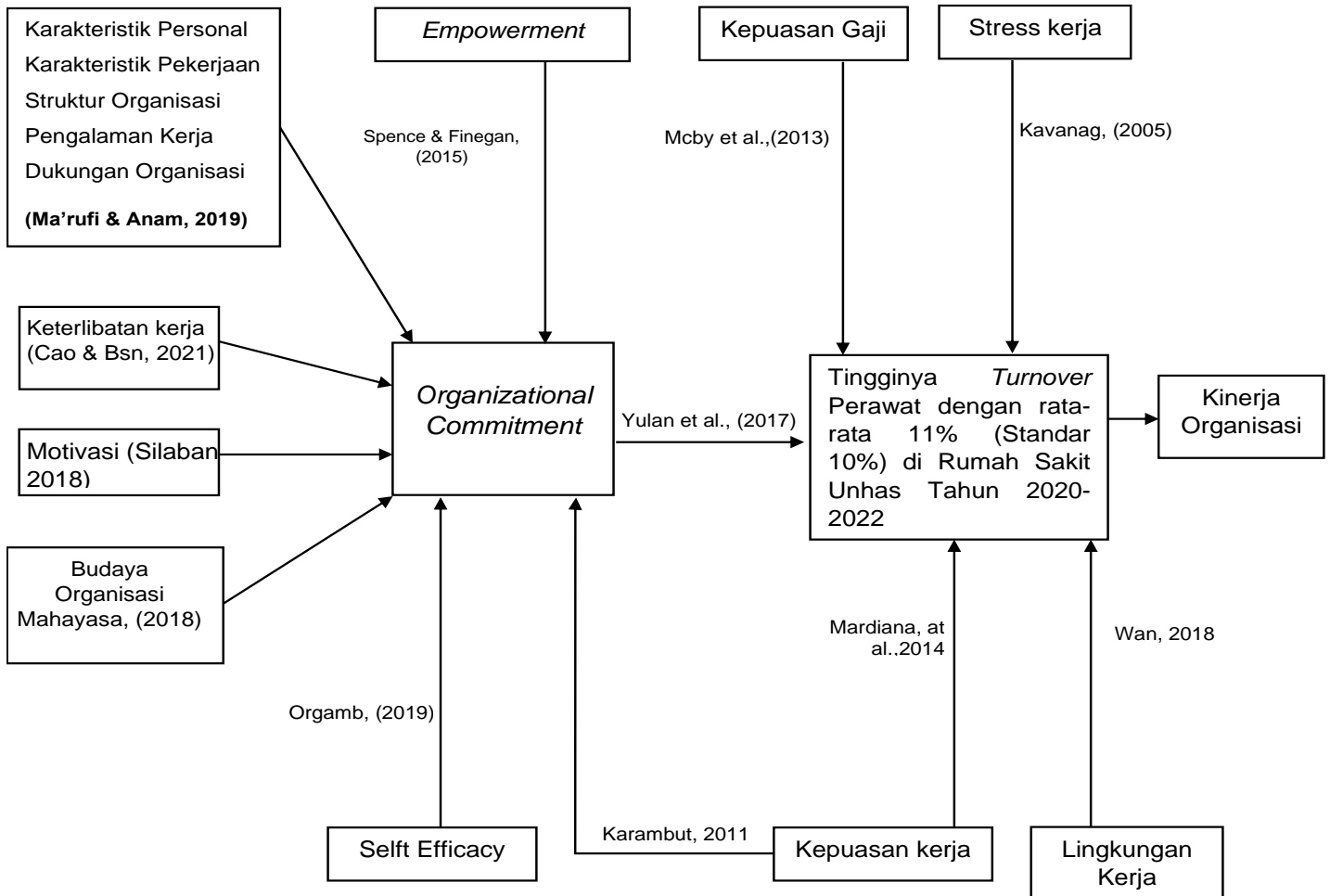
Silaban, (2018) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap komitmen perawat Rumah Sakit Ibu dan Anak Eria Bunda Pekanbaru. Maka keputusan hipotesis Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa semakin perusahaan menciptakan motivasi kerja yang baik maka komitmen perawat akan meningkat.

Selain motivasi kerja salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah Keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja mengacu pada keadaan di mana individu mengalami tingkat energi yang tinggi dan identifikasi dengan

pekerjaan dan didefinisikan dan diukur dalam hal semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli & Bakker, 2004). Dengan demikian, tidak mengherankan jika keterlibatan kerja berkaitan dengan retensi karyawan.

Keterlibatan kerja memiliki pengaruh kuat terhadap komitmen organisasional karena karyawan yang berkomitmen akan mengerahkan segala usaha dan tenaga dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya (Tanjung, 2019). Penelitian dari Khan et al (2011), Liwun (2015) menunjukkan keterlibatan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasional dimana karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan lebih termotivasi dan meningkatkan hubungan baik antara karyawan dengan organisasinya karena karyawan tersebut menikmati pekerjaan yang dilakukannya saat ini.

Berdasarkan beberapa teori, penelitian sebelumnya dan data yang didapatkan pada Rumah Sakit Unhas peneliti menggambarkan kajian masalah penelitian berdasarkan variabel-variabel yang mempengaruhi sebagai berikut:



**Gambar 1. Kajian Masalah Penelitian**

Dari kerangka kajian masalah diatas, terdapat beberapa factor yang mempengaruhi *turnover*, yang mana tingginya tingkat turnover mengindikasikan rendahnya suatu *Organizational Commitment* karyawan. Kerangka kajian diatas menunjukkan bahwa beberapa variabel yang mempengaruhi *organizational*

*commitment* dapat dilihat dengan menggunakan paradigma ilmu perilaku organisasi yaitu Motivasi kerja dan Keterlibatan kerja.

Peneliti menggunakan variabel **Motivasi Kerja** dan **Keterlibatan Kerja** karena berdasarkan beberapa jurnal terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi dan keterlibatan kerja adalah salah satu variabel yang banyak mempengaruhi ***organizational commitment***. Penelitian yang dilakukan oleh Silaban (2018) pada Rumah Sakit Ibu dan anak Eria Bunda Pekanbaru menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara variabel **motivasi kerja terhadap komitmen perawat**, kemudian penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim et al., (2019), Madi et al., (2017), Rino (2019) menyatakan dalam penelitiannya bahwa semakin baik dan meningkat dari motivasi kerja karyawan maka semakin meningkat pula *organizational commitment* nya. Begitupun penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli & Bakker, (2004), Wibawa (2017), Laba & Venter (2010), Saxena (2015) telah menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara **keterlibatan kerja terhadap *organizational commitment*** seorang karyawan.

Kemudian dengan pemberian motivasi kerja yang baik dan meningkatkan keterlibatan kerja yang tinggi pada perawat mampu memberikan dorongan, dukungan, semangat kerja, kepuasan dan arah tujuan pada organisasinya, yang mana akan berdampak pada **tingginya *organizational commitment*** karyawan.

Untuk itu, peningkatan komitmen karyawan dalam suatu organisasi sangatlah dibutuhkan karena jika dibiarkan terus menerus terjadi akan berdampak negatif bagi perusahaan. Sejauh ini, banyak perusahaan yang menganggap

bahwa cara yang tepat untuk menarik, memuaskan, dan mempertahankan karyawan adalah memberikan gaji yang tinggi, bonus yang memadai, hak memiliki saham dan berbagai insentif lainnya. Namun kenyataannya, walaupun karyawan tersebut pada mulanya sudah melalui tahap rekrutmen yang teliti dan tela

h diberi kompensasi yang memadai tetapi hal ini belum bisa membuat para karyawan untuk tetap bertahan pada organisasi dimana masih juga meninggalkan perusahaan ( Vannecia, 2013).

Komitmen organisasi merupakan “perspektif perilaku dimana komitmen didefinisikan sebagai garis aktivitas yang konsisten, sehingga semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa semakin tinggi orang yang berkomitmen pada tugasnya akan semakin tinggi kinerjanya (Dirdjo & Oktavian, 2020; Memari, at. al, 2013).

Melalui komitmen organisasi yang baik, perawat dapat mencurahkan seluruh kemampuannya untuk mencapai tujuan rumah sakit yaitu memberikan pelayanan kesehatan yang paripurna. Komitmen organisasi seseorang yang baik dapat dilihat dari perasaan suka seseorang terhadap organisasi. empatnyabekerja. Perasaan suka yang ditunjukkan tentunya juga tidak lepas dari adanya dukungan atau motivasi yang diberikan ditempat kerja, hasil penelitian Tania, (2013) menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment*. Motivasi kerja merupakan pendorong seseorang untuk dapat melakukan aktifitas dan menjadikan kekuatan pada diri orang tersebut untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Motivasi dapat meningkatkan efektivitas organisasi serta produktivitas dengan melibatkan lebih banyak para pekerja sehingga dapat memberikan pengalaman yang lebih bermakna dan memuaskan. Motivasi merupakan proses dimana seseorang mendapatkan semangat dan dorongan untuk sebuah pencapaian yang telah ditentukan. Seorang anggota yang memiliki motivasi tinggi biasanya anggota tersebut juga memiliki kinerja yang baik yang berujung pada pencapaian komitmen kerja secara maksimal (Rino, 2019).

Keterkaitan pegawai terhadap organisasi tempat berkerja dikenal adanya motivasi kerja. Menurut George dan Jones (2005) motivasi kerja dapat diartikan sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Karena adanya tujuan tertentu itulah, maka karyawan akan berkomitmen terhadap perusahaan agar dapat mencapai tujuan tersebut.

Robbins & Coulter (2012) menyatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan tingkat identifikasi karyawan terhadap pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerja dalam pekerjaannya lebih berharga untuk kebaikan diri sendiri Hal ini menjelaskan bahwa keterlibatan kerja adalah dimana karyawan menentukan pekerjaannya, dengan aktif berpartisipasi dan menganggap kinerja atau pekerjaannya untuk kepentingan harga dirinya.

Penelitian yang dilakukan Khanam (2015), dan Ahgeli (2015) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara keterlibatan kerja dan *organizational commitment*. Manajemen organisasi harus mengembangkan partisipasi yang sama kepada karyawan dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan dan berkomitmen dengan organisasi mereka.

Liwun (2015) juga menyatakan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dengan komitmen organisasional dimana karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan lebih termotivasi dan meningkatkan hubungan baik antara karyawan dengan organisasinya karena karyawan tersebut menikmati pekerjaan yang dilakukannya saat ini.

Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan menunjukkan performa terbaik mereka, hal ini karena karyawan tersebut menikmati pekerjaan yang mereka lakukan. Meskipun demikian ada pula karyawan yang kurang bersemangat dalam mempersiapkan diri dan kurang berantusias untuk menjalankan pekerjaannya, namun ada pula karyawan yang masih berketat dengan pekerjaannya pada saat jam istirahat dan bersedia pulang larut malam atau dengan kata lain karyawan tersebut sulit untuk lepas dari pekerjaannya (Aeni & Paradila, 2020).

Ma'rufi & Anam, (2019) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi/perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Komitmen seseorang merupakan perilaku yang dapat menggambarkan seberapa kuat karyawan terikat dalam mempertahankan



keanggotaannya dan loyal pada organisasi, untuk selalu memberikan dedikasi yang tinggi dalam pencapaian kinerja yang baik. Beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh, padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Penelitian tentang Motivasi Kerja dan Keterlibatan Kerja mengalami perkembangan yang sangat pesat beberapa tahun terakhir ini, namun kaitan **Motivasi Kerja** dan **Keterlibatan Kerja** terhadap ***Organizational Commitment*** pada perawat di rumah sakit, khususnya Rumah Sakit Universitas Hasanuddin masih kurang tereksplor, bagaimana peran organisasi dalam memotivasi kerja dengan keterlibatan kerja yang tinggi pada karyawan untuk memberikan rasa keterikatan yang kuat dan loyal ini dapat menciptakan *organizational commitment* yang tinggi pada organisasi. Sehingga berdasarkan kajian masalah dan gambaran yang ada peneliti tertarik untuk meneliti Pengaruh Motivasi Kerja dan Keterlibatan Kerja terhadap *Organizational Commitment* Perawat di Rumah Sakit Unhas Makassar Tahun 2022.

### C. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disampaikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini ialah:

1. Apakah ada pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap *Organizational Commitment* di Rumah Sakit Unhas?
2. Apakah ada pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Keterlibatan kerja di Rumah Sakit Unhas?
3. Apakah ada pengaruh langsung Keterlibatan kerja terhadap *Organizational Commitment* di Rumah Sakit Unhas?
4. Bagaimana pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja terhadap *organizational commitment* melalui Keterlibatan kerja di Rumah Sakit Unhas?

### D. TUJUAN PENELITIAN

#### 1. Tujuan Umum

Untuk melakukan analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Keterlibatan kerja terhadap *Organizational Commitment* Di Rumah Sakit Unhas Tahun 2022.

#### 2. Tujuan Khusus

- a. Untuk menganalisis pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap *Organizational Commitment* di Rumah Sakit Unhas.
- b. Untuk menganalisis Pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Keterlibatan Kerja di Rumah Sakit Unhas.

- c. Untuk menganalisis pengaruh langsung Keterlibatan kerja terhadap *organizational commitment* di Rumah Sakit Unhas.
- d. Untuk Menganalisis pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap *organizational commitment* melalui Keterlibatan kerja di Rumah Sakit Unhas.

## E. MANFAAT PENELITIAN

### 1. Manfaat Ilmiah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya cakrawala pengetahuan dan menjadi informasi tambahan bagi peneliti lain dan merupakan pengalaman berharga dalam memperluas wawasan dan pengetahuan peneliti tentang pengaruh motivasi kerja, dan keterlibatan kerja terhadap *organizational commitment* di Rumah Sakit Unhas tahun 2022 terkhusus pada bidang ilmu manajemen administrasi rumah sakit.

### 2. Manfaat Institusi

Hasil penelitian ini sebagai salah satu sumber informasi Universitas Hasanuddin serta pimpinan rumah sakit dalam rangka penentuan arah kebijakan standar pelayanan yang dilakukan Rumah Sakit Unhas. Terkhusus sebagai bahan masukan bagi Program studi Pascasarjana, Magister Kesehatan Universitas Hasanuddin dalam bidang kesehatan, dan pengembangan ilmu perilaku organisasi khususnya organisasi pengetahuan khususnya pada konsentrasi administrasi rumah sakit.

### 3. Manfaat bagi peneliti

Untuk memperluas wawasan keilmuan dan pengetahuan mengenai Motivasi Kerja, Keterlibatan Kerja dan *Organizational Commitment* serta menjadi sarana pengembangan diri melalui penelitian lapangan. Sebagai bahan acuan, informasi, rujukan dan referensi yang diharapkan dapat menambah khasanah wawasan dan merupakan bahan bacaan bermanfaat bagi peneliti ataupun masyarakat umum.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Tinjauan Tentang Organizational Commitment

#### 1. Pengertian *Organizational Commitment*

*Organizational commitment* sering dikaitkan dengan perbuatan atau tindakan seseorang. Tindakan yang dilakukan dapat terjadi melalui faktor-faktor yang mendorong atau mempengaruhinya. Dengan kata lain, perilaku atau tindakan manusia itu pasti memiliki alasan ataupun sebab mengapa hal itu dilakukan. Menurut Siagian (2004) bahwa komitmen organisasional adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Selanjutnya dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan proses mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan.

Dilihat dari sudut pandang yang lain menurut Robbins dan Judge (2009) adalah *organizational commitment* sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen pada organisasi yang tinggi dapat diartikan bahwa pemihakan karyawan (loyalitas) pada organisasi yang memperkerjakannya adalah tinggi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mathis (2011) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi merupakan derajat, yang mana karyawan

percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komponen affective tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu, karyawan dengan komponen continuance tinggi tetap bergabung dengan organisasi karena mereka membutuhkan organisasi.

Menurut Porter, Mowday & Steers (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keterikatan afektif karyawan dengan organisasi. Apabila seseorang telah berkomitmen dengan organisasi maka individu akan menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Individu dengan komitmen organisasi yang tinggi dikarakteristikan dengan adanya penerimaan dan kepercayaan yang tinggi dalam nilai dan tujuan organisasi, keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

## **2. Aspek Komitmen Organisasi**

Menurut Steers & Porter (1982) aspek-aspek dari komitmen organisasi yaitu, identifikasi, keterlibatan dan loyalitas. Aspek-aspek tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **a. Identifikasi**

Identifikasi merupakan pemahaman terhadap tujuan organisasi sebagai dasar dari komitmen karyawan pada organisasi. Identifikasi karyawan dapat dilihat melalui kepercayaan karyawan terhadap organisasi,

kesamaan nilai pribadi dan nilai organisasi serta rasa bangga menjadi bagian dari organisasi. Rasa identifikasi yang diwujudkan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan ataupun dengan kata lain perusahaan memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya.

b. Keterlibatan

Keterlibatan merupakan kesediaan karyawan untuk terlibat dan berusaha sungguh-sungguh dalam organisasi. Keterlibatan ini disesuaikan dengan peran dan tanggung jawab pekerjaan pada organisasi. Keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas-aktivitas keorganisasian juga penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Tingginya tingkat kehadiran mereka umumnya memiliki rasa keterlibatan yang tinggi pula. Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang keterlibatannya lebih rendah.

c. Loyalitas

Loyalitas merupakan keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi dan menjadi bagian dari organisasi. Loyalitas terhadap organisasi ini merupakan evaluasi terhadap komitmen yang juga menunjukkan adanya

keterikatan emosional antara karyawan dengan organisasi. Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja.

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut Sopiha (2013) mengemukakan beberapa faktor yang memengaruhi komitmen organisasi adalah:

- a. Karakteristik Pribadi (Personal Characterstic), terdiri dari factor umur, masa jabatan, motivasi karyawan, dan pendidikan.
- b. Karakteristik yang Berhubungan dengan Pekerjaan (Job or Role Related Characteristic), terdiri dari pengayaan pekerjaan serta peranan yang jelas dan sesuai.
- c. Karakteristik Struktural (Structural Characteristic), berkaitan dengan tingkat formalisasi, ketergantungan fungsional dan desentralisasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kepemilikan karyawan serta control organisasi.
- d. Pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan (Work Experience), pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan berkaitan dengan sikap positif organisasi, perasaan karyawan bahwa organisasi dapat diandalkan untuk memperhatikan keinginan karyawan yang dapat ditemui dalam pekerjaan.



Berdasarkan teori Dyne & Graham (2005) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi terdiri dari: karakteristik personal, situasional dan posisi.

a. Karakteristik Personal

1) Karyawan dengan ciri-ciri kepribadian tertentu

Yaitu, teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih memiliki komitmen yang tinggi. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) akan cenderung lebih memiliki komitmen dalam organisasi.

2) Usia

Usia berhubungan positif dengan komitmen. Bertambahnya usia seseorang akan semakin banyak pula pengalaman yang diterimanya, termasuk kegagalan dan keberhasilan. Di samping itu, berbagai macam tantangan dapat lebih bijaksana dan hati-hati dalam mengambil suatu keputusan termasuk pilihan terhadap pekerjaannya.

3) Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan seorang individu yang semakin tinggi, maka akan mengakibatkan semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.

#### 4) Jenis Kelamin

Dibandingkan lelaki, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya menjadi lebih tinggi.

#### 5) Status Perkawinan

Seorang individu yang telah menikah, lebih memiliki komitmen yang lebih tinggi karena merasa lebih terikat dengan organisasi tersebut.

#### 6) Keterlibatan Kerja

Seorang individu yang memiliki tingkat keterlibatan kerja pada organisasi, maka akan meningkatkan komitmen organisasi yang semakin tinggi.

### b. Situasional

#### 1) Nilai di tempat kerja.

Nilai-nilai di tempat kerja dapat mempermudah setiap anggota/karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan yang erat. Jika karyawan yakin pada nilai partisipasi organisasi, mereka akan lebih merasakan bahwa.

#### 2) Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya. Keadilan organisasi meliputi: keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

#### 3) Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

#### 4) Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana anggota/karyawan mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respect, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

### c. Posisi

#### 1) Masa Kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota/karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang anggota/karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru semakin berkurang.

#### 2) Tingkat Pekerjaan

Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi untuk terlibat secara aktif.

Sedangkan berdasarkan Ma'rufi & Anam, (2019) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi terdiri dari:

a. Karakteristik Personal

Variabel personal yang memiliki keterlibatan adalah usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan status perkawinan.

b. Karakteristik pekerjaan

Keberhasilan perusahaan dalam penentuan job description yang jelas pada karyawan dan sesuai kemampuan akan memberikan dampak yang baik, sehingga karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan dan memberikan kontribusi yang efektif.

c. Struktur organisasi

Di dalam struktur organisasi didalamnya terdapat pelaksanaan kekuatan pengambil keputusan dan pelaksanaan kegiatan. Wagner dan Hollenbeck menyebutkan, struktur organisasi adalah suatu jaringan saling ketergantungan di antara orang dan tugas yang membentuk organisasi.

d. Pengalaman kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota/karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang anggota/karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi.

e. Dukungan organisasi

Dukungan organisasi dipandang sangat penting bagi perilaku pekerjanya, dukungan itu bisa berupa bentuk perhatian dari pimpinan kepada bawahannya dan juga bisa berupa sarana dan prasarana yang memadai di dalam menunjang kinerja pegawainya.

#### 4. Indikator *Organizational Commitment*

Menurut Mayer & Allen (1997) mengidentifikasi tiga indikator untuk melihat *organizational commitment* karyawan: *Affective commitment*, *Continuance commitment*, dan *Normative Commitment*

a. *Affective commitment*

Komitmen afektif berhubungan dengan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai – nilainya. *Affective commitment* muncul karena keinginan artinya komitmen dipandang sebagai suatu sikap yaitu suatu usaha individu untuk mengidentifikasikan dirinya pada organisasi beserta tujuannya.

b. *Continuance commitment*

Komitmen berkelanjutan berhubungan dengan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. *Continuance Commitment* muncul karena kebutuhan dan memandang bahwa komitmen sebagai suatu perilaku yaitu terjadi karena adanya suatu ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan didalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan.

c. *Normative Commitment*

Komitmen ini berhubungan dengan kewajiban untuk bertahan dalam organisasinya untuk alasan – alasan moral atau etis. Komitmen normatif ini diperkirakan berkembang sebagai hasil internalisasi tekanan-tekanan normatif untuk sesuatu yang dikerjakan dari tindakan dan menerima keuntungan yang dihasilkan dari rasa tanggung jawab sebagai timbal balik. Normative commitment berkembang berdasar prinsip pertukaran atau biasa disebut *norm of reciprocity*

Menurut Steers & Porter (1982) Komitmen organisasi dapat diukur menggunakan skala likert dari alat ukur komitmen organisasi dengan dimensi Identifikasi, keterlibatan dan loyalitas.

- a. Identifikasi (Belief yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi)
- b. Keterlibatan (kesiapan untuk bekerja keras)
- c. Loyalitas (Keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi)

Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi.

## **B. Tinjauan Umum Tentang Motivasi Kerja**

### **1. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*). Jadi motivasi kerja dapat diartikan sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu (George & Jones, 2005).

Mangkunegara (2012) juga menjelaskan pengertian motivasi kerja yang terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja perusahaan (*situation*). Motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau setuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

### **2. Proses Motivasi Kerja**

Luthans (1992 dalam Moi 2017) menyatakan Proses motivasi kerja sendiri terdiri dari tiga elemen penting, yakni kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*) dan rangsangan (*incentives*) yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan adalah tekanan yang ditimbulkan oleh adanya kekurangan untuk menyebabkan seseorang berperilaku untuk mencapai tujuan. Kekurangan tersebut dapat bersifat psikologis, fisiologis, atau sosial.
- b. Sense Dorongan adalah suatu kondisi yang menyebabkan seseorang menjadi aktif untuk melakukan suatu tindakan atau perilaku demi tercapainya kebutuhan atas tujuan.
- c. Rangsangan (incentives) adalah sesuatu yang memiliki kecenderungan merangsang minat seseorang untuk bekerja mencapai tujuan.

### **3. Indikator Motivasi Kerja**

Untuk mengukur tingkat motivasi seseorang karyawan, terdapat beberapa pengukuran yang dikemukakan oleh beberapa para ahli. Menurut George dan Jones (2005) ada 3 indikator dalam motivasi kerja yaitu:

a. *Direction of behavior* (Arah perilaku)

Perilaku yang dipilih seseorang untuk ditunjukkan. Arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih karyawan untuk ditunjukkan dari banyak potensi perilaku yang dapat mereka tunjukkan.

b. *Level of effort* (Tingkat usaha)

Tahap Menggambarkan seberapa keras seseorang bekerja untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya. Motivasi kerja dilakukan bukan hanya agar karyawan menunjukkan perilaku yang bermanfaat bagi perusahaan tapi juga agar karyawan bekerja keras untuk perusahaan:

c. *Level of persistence* (Tingkat kegigihan)



Tahap ke tiga dalam proses pemberdayaan adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal yang termasuk tindakan yang menimbulkan confident antara lain:

d. *Credibility*

Perilaku yang dipilih seseorang dalam menghadapi rintangan, menggambarkan usaha yang akan ditempuh seseorang untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya atau usaha seseorang untuk membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.

Menurut David McClelland, (1961) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam Motivasi kerja, yaitu:

a. *Need of achievement* (Kebutuhan akan prestasi)

Kebutuhan prestasi akan mendorong seseorang berprestasi dalam keadaan bila target yang akan dicapai nyata dan memiliki peluang untuk diperoleh serta cenderung menimbulkan kreatifitas pada seseorang.

b. *Need of power* (Kebutuhan akan kekuasaan)

Kebutuhan akan kekuasaan (nPow) merupakan keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh, dan mengendalikan individu lain. McClelland merinci bahwa seseorang yang memiliki nPow tinggi, akan cenderung memiliki karakter bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi kompetitif, dan berorientasi pada status sosial.

c. *Need of affiliation* (Kebutuhan akan afiliasi)

Kebutuhan ketiga yaitu nAff adalah kebutuhan untuk memperoleh hubungan sosial yang baik. Kebutuhan ini ditandai dengan kecenderungan seseorang yang memiliki motif yang tinggi untuk terjalinnya sebuah persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif, dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi.

Robbins (2002) Mengatakan bahwa teori berfokus pada lima dimensi untuk mengukur Motivasi kerja karyawan Prestasi, pencapaian, dan hubungan. Hal-hal tersebut didefinisikan sebagai berikut:

1. Prestasi

Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan kerja.

2. Tanggung jawab

penuhnya tindakan sukarela. Tanggungjawab moral biasanya merujuk pada pemikiran bahwa seseorang mempunyai kewajiban moral dalam situasi tertentu. Sedangkan tanggungjawab sosial adalah tanggungjawab dimana manusia saling memberi dan tidak membuat kerugian kepada masyarakat yang lain.

3. Disiplin

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.

#### 4. Pelayanan

Pelayanan sebagai suatu tindakan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan orang lain yang tingkat pemuasannya hanya dapat dirasakan oleh orang yang melayani maupun yang dilayani.

#### 5. Keaktifan Pemimpin

Keaktifan pemimpin adalah aktifitas-aktifitas yang dilakukan yang mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas-aktifitas tertentu untuk pencapaian tujuan

#### **4. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja**

Motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara umum, faktor ini dapat muncul dari dalam diri (intrinsik) maupun dari luar diri (ekstrinsik). menurut Siagan (2003) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal

a. Faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang antara lain:

- 1) Lingkungan kerja yang menyenangkan. Adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.
- 2) Kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan motivasi yang

paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

- 3) Supervisi yang baik. Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja kepada karyawan, agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan.
- 4) Adanya penghargaan atas prestasi. Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan pada dirinya untuk perusahaan, agar dapat meraih penghargaan atas prestasi dan jaminan karir yang jelas di dalam perusahaan.
- 5) Status dan tanggung jawab. Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja di perusahaan.
- 6) Peraturan yang berlaku. Bagi perusahaan yang besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh semua karyawan.

b. Faktor Internal yang mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- 1) Keinginan untuk dapat hidup.
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki.
- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- 4) Keinginan untuk berkuasa

## C. Tinjauan Tentang Keterlibatan Kerja

### 1. Pengertian Keterlibatan Kerja

Brown, Callen, & Robinson (2016) mengungkapkan bahwa Keterlibatan kerja adalah sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Seorang karyawan yang menyadari keterikatannya dalam bekerja akan berusaha meningkatkan pekerjaannya untuk kepentingan organisasi

Keterlibatan kerja merupakan Menurut Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma dan Bakker (2008) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai positività, pemenuhan kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikkan, keterlibatan kerja merupakan sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor, dedication dan absorption*.

Lockwood (2007) menjelaskan bahwa Work Engagement memberikan upaya dan menunjukkan perilaku karyawan untuk berkontribusi dalam menghantarkan kesuksesan bisnis perusahaan. Kemudian Macey dan Schenider (2008) menjelaskan bahwa Work Engagement merupakan sebuah kondisi yang bergairah dalam mencapai tujuan organisasi, mencakup keterlibatan, komitmen, passion, antusiasme, ketekunan kerja, penuh energi, yang mana keseluruhan hal tersebut meliputi komponen sikap dan perilaku.

## 2. Faktor yang mempengaruhi Keterlibatan Kerja

Schaufeli dan Bakker menyatakan bahwa terdapat beberapa hal yang menjadi prediktor penting bagi keterlibatan kerja (Bakker & Leiter, 2010) adalah sebagai berikut:

### a. Tuntutan kerja

Diartikan sebagai derajat lingkungan pekerjaan dalam memberikan stimulus yang bersifat menuntut dan memerintah sehingga perlu diberikan respon. Respon yang diberikan seringkali harus mengeluarkan usaha baik fisik ataupun psikis dari individu atau karyawan terkait dikarenakan tuntutan kerja ini dapat mengarah pada aspek fisik, sosial atau organisasional. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tuntutan kerja antara lain adalah: tekanan kerja (work pressure), tuntutan emosi (emotional demands), tuntutan mental (mental demands), dan tuntutan fisik (physical demands).

### b. Sumber daya kerja

Sumber daya kerja atau yang sering disebut job resources diartikan sebagai aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi pada pekerjaan yang antara lain digunakan untuk: 1) mengurangi tuntutan dari pekerjaan dan usaha yang dikeluarkan secara fisik maupun psikis, 2) meraih suatu tujuan/goal dari pekerjaan, 3) dan menstimulasi perkembangan, pertumbuhan dan pembelajaran pribadi.

c. Sumber daya pribadi

Diartikan sebagai aspek kognitif dan afektif dari kepribadian, yang merupakan kepercayaan positif terhadap diri sendiri dan lingkungan serta bersifat dapat dikembangkan, yang mana hal ini dapat memotivasi dan memfasilitasi pencapaian tujuan bahkan saat menghadapi kesulitan dan tantangan.

Keterlibatan karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat dikelompokkan menjadi 2 bentuk menurut Lockwood (2007) yaitu sebagai berikut:

a. Faktor internal

Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi tingkat engagement karyawan, diantaranya adalah latar belakang kehidupan karyawan (biografis), karakteristik kepribadian, kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, perasaan bangga terhadap perusahaan, dan persepsi karyawan bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan hal yang penting, memiliki tujuan, serta memiliki makna bagi dirinya.

b. Faktor Eksternal

Hal-hal yang dapat mempengaruhi tingkat employee engagement berdasarkan faktor eksternal, yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, perhatian senior manajer terhadap keberadaan karyawan, reputasi perusahaan, kompensasi, kesempatan untuk mengembangkan karir karyawan, terbukanya kesempatan bagi karyawan untuk memberikan pendapat, hak karyawan untuk mengambil

keputusan, kualitas komunikasi antar anggota organisasi, tim kerja yang kompak dan saling mendukung, jelasnya jenis pekerjaan yang dilakukan, adanya sumber daya yang dibutuhkan karyawan untuk mendukung performansi, dan penyampaian nilai serta tujuan organisasi kepada karyawan

### **3. Dimensi Keterlibatan Kerja**

Secara ringkas Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker (2008) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam keterlibatan kerja, yaitu:

#### *a. Vigor*

Merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan. *Vigor* (semangat) merujuk pada tingkat energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja.

#### *b. Dedication*

Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa bermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan.



c. *Absorption*

Dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

Luthan (2006) Komponen yang digunakan dalam mengukur keterlibatan kerja menurut beberapa pakar:

a. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan

Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan dapat menunjukkan seorang pekerja terlibat dalam pekerjaan. Aktif berpartisipasi adalah perhatian seseorang terhadap sesuatu. Dari tingkat atensi inilah maka dapat diketahui seberapa seorang karyawan perhatian, peduli, dan menguasai bidang yang menjadi perhatiannya.

b. Menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama

Menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama pada karyawan yang dapat mewakili tingkat keterlibatan kerjanya. Apabila karyawan merasa pekerjaannya adalah hal yang utama. Seorang karyawan yang mengutamakan pekerjaan akan berusaha yang terbaik untuk pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai pusat yang menarik dalam hidup dan yang pantas untuk diutamakan.

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

Keterlibatan kerja dapat dilihat dari sikap seseorang pekerja dalam pikiran mengenai pekerjaannya, dimana seorang karyawan menganggap pekerjaan penting bagi harga dirinya. Harga diri

merupakan panduan 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. Harga diri adalah rasa suka dan tidak suka akan dirinya. Apabila pekerjaan tersebut dirasa berarti dan sangat berharga baik secara materi dan psikologis pada pekerja tersebut maka pekerja tersebut menghargai dan akan melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin sehingga keterlibatan kerja dapat tercapai, dan karyawan tersebut merasa bahwa pekerjaan mereka penting bagi harga dirinya.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam Work Engagement, yaitu:

- a. Semangat, yaitu merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja, juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.
- b. Dedikasi, yaitu merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan.
- c. Keterlarutan, yaitu dalam bekerja individu selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa

berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

#### D. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Matriks Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti        | Judul Peneliti  | Tujuan Penelitian   | Variabel  | Metodologi Penelitian                                   | Hasil  | Persamaan  | Perbedaan   |
|----|-----------------|---|---|---|---|--|--|---|
| 1. | (Silaban, 2018) | "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Perawat (Kasus Rumah Sakit Ibu Dan Anak Eria Bunda Pekanbaru) | Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen perawat (kasus RSIA Eria Bunda Pekanbaru). | Motivasi kerja, kepuasan kerja dan <i>organizational commitment</i> | Metode penelitian ini adalah deskriptif dan kuantitatif | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja terhadap komitmen perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru, bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru, dan pengaruh signifikan antar masyarakat | Persamaan: Variabel Independen: Motivasi kerja Variabel Dependen: Komitmen Organisasi, serta di bidang kesehatan | Peneliti terdahulu hanya menggunakan Kepuasan kerja sebagai (X2) tetapi peneliti sekarang work engagement sebagai variabel independent (X2) |

| No | Peneliti            | Judul Peneliti  | Tujuan Penelitian  | Variabel  | Metodologi Penelitian  | Hasil   | Persamaan  | Perbedaan  |
|----|---------------------|---|--|---|--|---|--|--|
|    |                     |   |  |   |  | secara bersama-sama motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru   |  |  |
| 2. | (Madi et al., 2017) | <i>"The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment"</i> | Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak memotivasi karyawan garis depan ritel di Yordania pada komitmen organisasi. | <i>Employee Motivation, Organizational Commitment</i> | Penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi linear berganda | Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja karyawan lini depan terhadap komitmen organisasi (afektif, normatif dan continuance). | Terdapat persamaan pada Variabel Independen yaitu Motivasi dan organizational commitment sebagai variabel dependen | Peneliti terdahulu hanya menggunakan satu variabel independent yaitu motivasi karyawan sedangkan pada penelitian ini menggunakan dua variabel independent yaitu motivasi |

| No | Peneliti              | Judul Peneliti   | Tujuan Penelitian  | Variabel   | Metodologi Penelitian  | Hasil  | Persamaan  | Perbedaan  |
|----|-----------------------|--|--|--|--|--|--|--|
|    |                       |  |  |  |  |  |  | dan work engagement  |
| 3. | (Melati et al., 2021) | <i>"The Relationship Between The Organizational Climate And Work Motivation With The Commitment To The Organization In Pt. Citra Abadi Sejati"</i> | Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji kekuatan hubungan antara iklim organisasi dan motivasi kerja serta komitmen organisasi | <i>Organizational Climate, Work Motivation, Commitmen Organization</i> | Jenis penelitian ini adalah kuantitatif menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial Teknik. | Hasil penelitian menunjukkan: Ada hubungan positif yang signifikan antara Iklim Organisasi dan terdapat hubungan positif yang signifikan antara motivasi kerja dengan komitmen terhadap organisasi | Persamaan pada variable independent yaitu work motivations dan kesamaan pada variable dependen yaitu organizational komitmen | Penelitian sebelumnya hanya memakai <i>Organizational Climate</i> sebagai (X1) sedangkan pada penelitian ini menggunakan work motivation (X1) sebagai variabel independent |
| 4. | (Putra et al., 2017)  | <i>Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in</i>  | Untuk menguji motivasi ekstrinsik dan intrinsik sebagai anteseden dari   | <i>Work motivations, work engagement</i>                               | Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan   | Temuan menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memainkan  | Terdapat kesamaan pada variabel independent dan dependen   | Penelitian bukan pada bidang Kesehatan dan hanya   |

| No | Peneliti                  | Judul Peneliti  | Tujuan Penelitian   | Variabel                               | Metodologi Penelitian  | Hasil   | Persamaan   | Perbedaan   |
|----|---------------------------|---|---|--|--|---|---|---|
|    |                           | <i>the hospitality industry: Test of motivation crowding theory</i>                                 | keterlibatan kerja  |  | analisis Model SEM.  | peran penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.   | yaitu motivasi kerja dan <i>organizational commitment</i>   | terdapat satu variabel independent  |
| 5. | Nurlaely & Laksmi, (2016) | Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi | Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kompetensi kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan di RSO Prof. Dr. R Soeharso Surakarta. | Motivasi kerja dan komitmen organisasi | jenis penelitian eksplanatori dengan desain penelitian survei, dan analisis regresi berganda | Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan variabel motivasi kerja, kepuasan dan kompetensi kerja terhadap <i>organizational commitment</i> | Persamaan penelitian ini yaitu pada variabel independent work motivations dan <i>organizational commitment</i> sebagai variabel dependen, serta terdapat kesamaan yaitu pada bidang kesehatan | Perbedaan dalam penelitian terdahulu adalah terdapat satu variabel independent yaitu motivasi kerja sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel work motivations dan work engagement sebagai |

| No | Peneliti              | Judul Peneliti  | Tujuan Penelitian  | Variabel   | Metodologi Penelitian   | Hasil  | Persamaan  | Perbedaan  |
|----|-----------------------|---|--|--|---|--|--|--|
|    |                       |   |  |  |   |  |  | variabel independent   |
| 6. | (Łaba & Venter, 2010) | <i>Meaningful work, work engagement and organisational commitment</i> | Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara kebermaknaan psikologis, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi dan untuk menguji kemungkinan efek mediasi dari keterlibatan kerja pada hubungan antara kebermaknaan psikologis dan komitmen organisasi. | Meaningful work, work engagement and organisational commitment | Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengumpulkan data untuk penelitian ini, menggunakan desain survei cross-sectional. | Hasilnya menegaskan hubungan positif antara kebermaknaan psikologis, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. | Terdapat persamaan pada variabel independent yaitu work engagement dan organizational commitment sebagai variabel dependen | Pada penelitian terdahulu hanya menganalisis satu variabel independent yaitu work engagement sedangkan pada penelitian ini menggunakan dua variabel independent yaitu motivasi kerja dan work engagement, serta penelitian sebelumnya bukan pada |



| No | Peneliti            | Judul Peneliti  | Tujuan Penelitian  | Variabel  | Metodologi Penelitian   | Hasil  | Persamaan   | Perbedaan   |
|----|---------------------|---|--|---|---|--|---|---|
|    |                     |   |  |   |   |  |   | bidang Kesehatan  |
| 7. | (Jung et al., 2021) | <i>The Effects of Workplace Loneliness on Work Engagement and Organizational Commitment: Moderating Roles of Leader-Member Exchange and Coworker Exchange</i> | Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kesepian di tempat kerja pada keterlibatan kerja dan komitmen organisasi | <i>Workplace Loneliness, Work Engagement, Organizational Commitment</i> | Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan analisis demografi, analisis reliabilitas, dan analisis korelasi item pengukuran | Hasil penelitian menunjukkan Kesepian di tempat kerja menurunkan keterlibatan karyawan dengan pekerjaan mereka dan, dengan demikian, penurunan keterlibatan memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi | Persamaan pada variabel independent yaitu yaitu <i>work engagement</i> dan dependen yaitu <i>Organizational Commitmen</i> | Penelitian terdahulu hanya menggunakan variabel <i>workplace loneliness</i> sebagai (X1) sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel <i>motivasi kerja</i> sebagai variabel (X1) serta penelitian terdahulu bukan pada bidang kesehatan. |

| No | Peneliti        | Judul Peneliti  | Tujuan Penelitian  | Variabel   | Metodologi Penelitian  | Hasil  | Persamaan   | Perbedaan   |
|----|-----------------|---|--|--|--|--|---|---|
| 8. | (Tanjung, 2019) | Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai | Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai pada Dinas Ketenagakerjaan, Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Serdang bedagai. | <i>Keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi</i> | Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji t, uji f, dan koefisien determinasi. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial keterlibatan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, secara parsial kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan secara simultan keterlibatan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi | Persamaan pada penelitian ini adalah kesamaan untuk mengetahui pengaruh dari work engagemen terhadap komitmen pegawai | Perbedaan dalam penelitian sebelumnya adalah bukan pada bidang Kesehatan dan juga variabel independent dari penelitian terdahulu adalah kepuasan kerja sebagai (X2) dan Work engagement (X1) sedangkan pada penelitian ini adalah motivasi kerja dan work |



## E. Mapping Teori

### Mapping Teori Motivasi Kerja, Keterlibatan Kerja dan *Organizational Commitment*

#### Motivasi Kerja

##### George & Jones (2005)

1. *Direction of behavior*
2. *Level of effort*
3. *Level of persistence*

##### Agarwal K.G (1988)

1. *Dependence*
2. *Organizational orientation*
3. *work group relations*
4. *psychological work incentives*
5. *material incentives and job situation*

##### David McClelland, (1961)

1. Kebutuhan Akan Kekuasaan
2. Kebutuhan Berprestasi
3. Kebutuhan Akan Afiliasi

#### Keterlibatan Kerja

##### Kahn, (1990)

1. Fisik
2. Kognitif
3. Emosional

##### Bakker & Scaufeli, (2002)

1. *Vigor*
2. *Dedication*
3. *Absorption*

##### Bakker & Leiter, (2010)

1. Afektif
2. *Behavior*
3. *Cognitive*

#### *Organizational Commitment*

##### Meyer & Allen (2004)

1. *Normative Commitment*
2. *Continuance commitment*
3. *Affective commitment*

##### Steers & Porter (1982)

1. Identifikasi
2. Keterlibatan
3. Loyalitas Skor

Adapun variabel-variabel yang dapat mempengaruhi Organizational commitment yaitu variabel Motivasi Kerja dan Keterlibatan kerja. Berikut ini beberapa variabel yang dikemukakan oleh para ahli yaitu Motivasi Kerja oleh George & Jones (2005) *Direction of behavior, Level of effort, Level of persistence*. Teori Agarwal K.G (1988) terdiri dari lima indikator yaitu Dependence, Organizational orientation, work group relations, psychological work incentives serta material incentives and job situation, dan David McClelland, (1961) menyatakan terdapat tiga indikator yaitu dilihat dari Faktor Kebutuhan Akan Kekuasaan, Kebutuhan Berprestasi dan Kebutuhan Akan Afiliasi.

Keterlibatan kerja oleh Bakker & Scaufeli (2002) menyatakan bahwa terdapat tiga indikator yaitu *Vigor, Dedication, Absorption*. Sedangkan menurut Bakker & Leiter (2010) menyatakan terdapat tiga indikator yaitu *Afektif, Behavior, dan Cognitive*. Kemudian menurut Kahn (1990) menyatakan bahwa terdapat tiga indikator yaitu Fisik, Kognitif dan Emosional.

Teori *Organizational Commitment* yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (199) menyatakan tiga indikator yaitu *Normative Commitment, Continuance commitment, Affective commitment*, sedangkan Ganesan dan Weitz (1996) mengemukakan enam indikator yaitu Perasaan menjadi bagian dari organisasi, Kebanggaan terhadap organisasi, Kepedulian terhadap organisasi, Hasrat yang kuat untuk

bekerja pada organisasi, Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.

Berdasarkan beberapa variabel yang dikemukakan diatas, maka peneliti menggunakan teori **Motivasi Kerja** oleh George & Jones (2005) menyatakan bahwa terdapat tiga indikator yaitu ***Direction of behavior, Level of effort, Level of persistence***, untuk teori **Keterlibatan Kerja** Bakker & Scaufeli (2002) menyatakan bahwa terdapat tiga indikator yaitu ***Vigor, Dedication, Absorption*** dan teori **Organizational Commitment** oleh Meyer dan Allen (2004) yang menyatakan terdapat tiga indikator yaitu ***Normative Commitment, Continuance commitment, Affective commitment***.

Peneliti memilih salah satu dari beberapa teori berdasarkan aspek di atas, peneliti memilih aspek Motivasi Kerja dari George & Jones (2005) sebagai acuan pembuatan alat ukur di dalam penelitian ini. Pemilihan ini didasari karena aspek motivasi kerja dari George & Jones (2005), peneliti rasa lebih sesuai untuk mengungkap Motivasi kerja pada subjek penelitian ini, yaitu perawat dan juga bahwa motivasi kerja dengan dimensi arah perilaku, tingkat usaha dan kegigihan serta bagaimana karyawan menghadapi masalah, merupakan dimensi yang penting untuk diketahui organisasi dalam memberikan motivasi terhadap karyawan. Karena bentuk suatu *organizational commitment* muncul bukan hanya bersifat loyal dan pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki arah

perilaku dan tujuan dalam memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi.

Selanjutnya untuk variabel Keterlibatan Kerja yang di definisikan sebagai suatu semangat hal positif, yang terkait dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat (*Vigor*), dedikasi (*dedications*) dan absorpsi (Schaufeli et al., 2002). Pemilihan ini juga didasari karena aspek keterlibatan kerja dari Bakker & Scaufeli (2002), peneliti rasa lebih sesuai untuk melihat tingkat keterlibatan kerja pada subjek penelitian ini yaitu perawat. *Vigor* atau semangat mencerminkan kesiapan untuk mengabdikan upaya dalam pekerjaan seseorang, sebuah usaha untuk terus energik saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi tugas kesulitan atau kegagalan. Dedikasi mengacu pada identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang dan mencakup perasaan antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Dimensi ketiga dari *work engagement* adalah penyerapan atau absorpsi. Absorpsi ditandai dimana seseorang menjadi benar-benar tenggelam dalam pekerjaan, dengan waktu tertentu ia akan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya. Beberapa studi telah divalidasi secara empiris melalui kuesioner yang memang untuk mengukur keterikatan kerja (*work engagement*), *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) (Schaufeli et al., 2003). Seorang karyawan yang tergolong memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dengan kata lain dapat didefinisikan dengan melakukan pekerjaan pikiran yang

ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam menyelesaikan semua penugasannya.

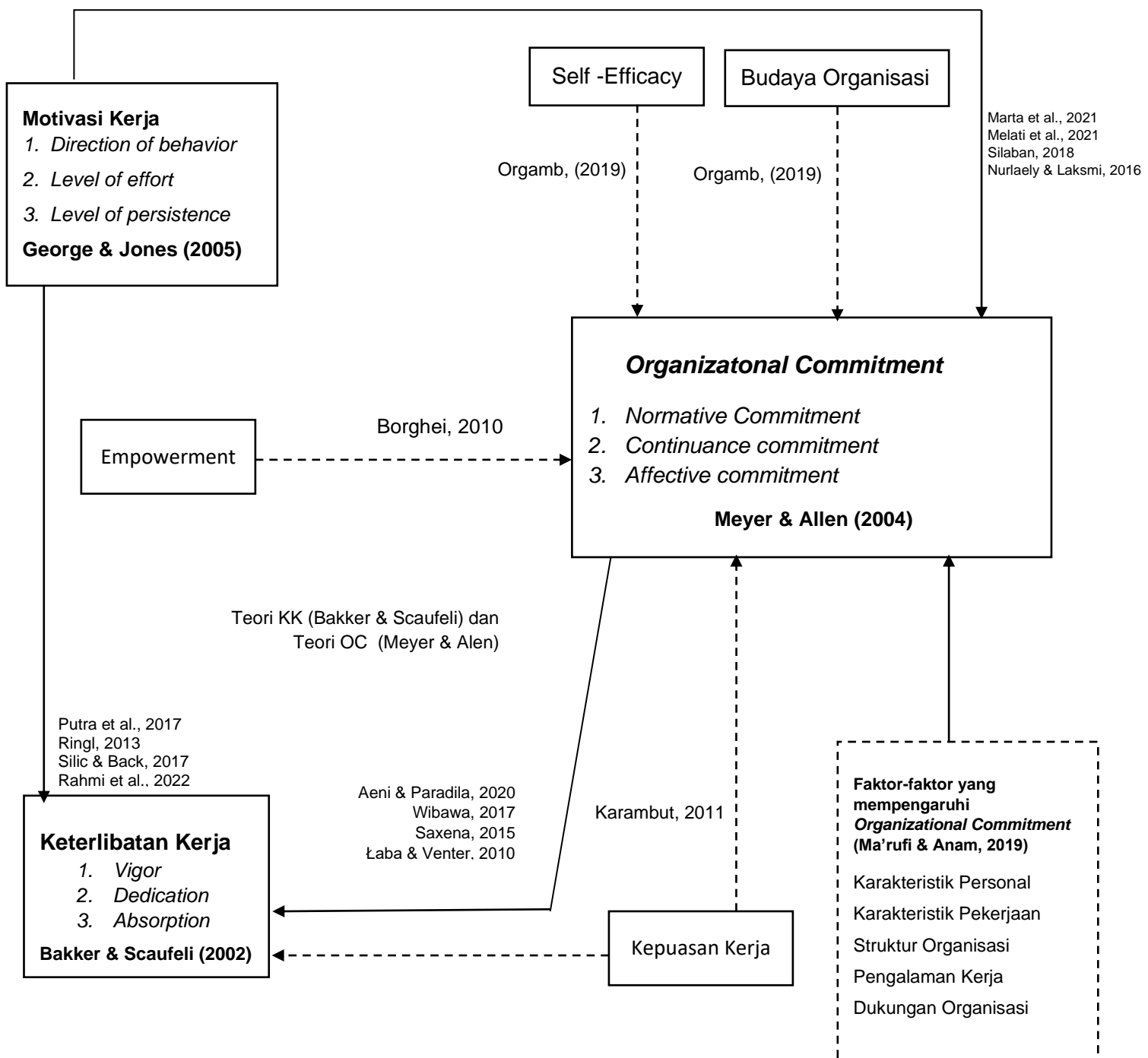
Kemudian untuk variabel *Organizational commitment* yang didefinisikan sebagai suatu kesatuan psikologis yang memberikan karyawan rasa memiliki, menciptakan karyawan yang loyal dan dapat memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi. Yang mana peneliti memilih mengacu pada tiga dimensi dari teori Meyer dan Allen (2004) yaitu ***Normative Commitment, Continuance commitment, Affective commitment***. Mengapa demikian karena hubungan karyawan dengan organisasinya dapat bervariasi dalam ketiga komponen tersebut. Selain itu, setiap komponen komitmen berkembang sebagai hasil dari pengalaman yang berbeda serta memiliki implikasi yang berbeda pula. Misalnya, seorang karyawan secara bersamaan dapat merasa terikat dengan organisasi dan juga merasa wajib untuk bertahan dalam organisasi. Sementara itu, karyawan lain dapat menikmati bekerja dalam organisasi sekaligus menyadari bahwa ia lebih baik bertahan dalam organisasi karena situasi ekonomi yang tidak menentu. Namun, karyawan lain merasa ingin, butuh, dan juga wajib untuk terus bekerja dalam organisasi. Dengan demikian, pengukuran komitmen organisasi juga seharusnya merefleksikan ketiga komponen komitmen tersebut, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative.



## F. Kerangka Teori

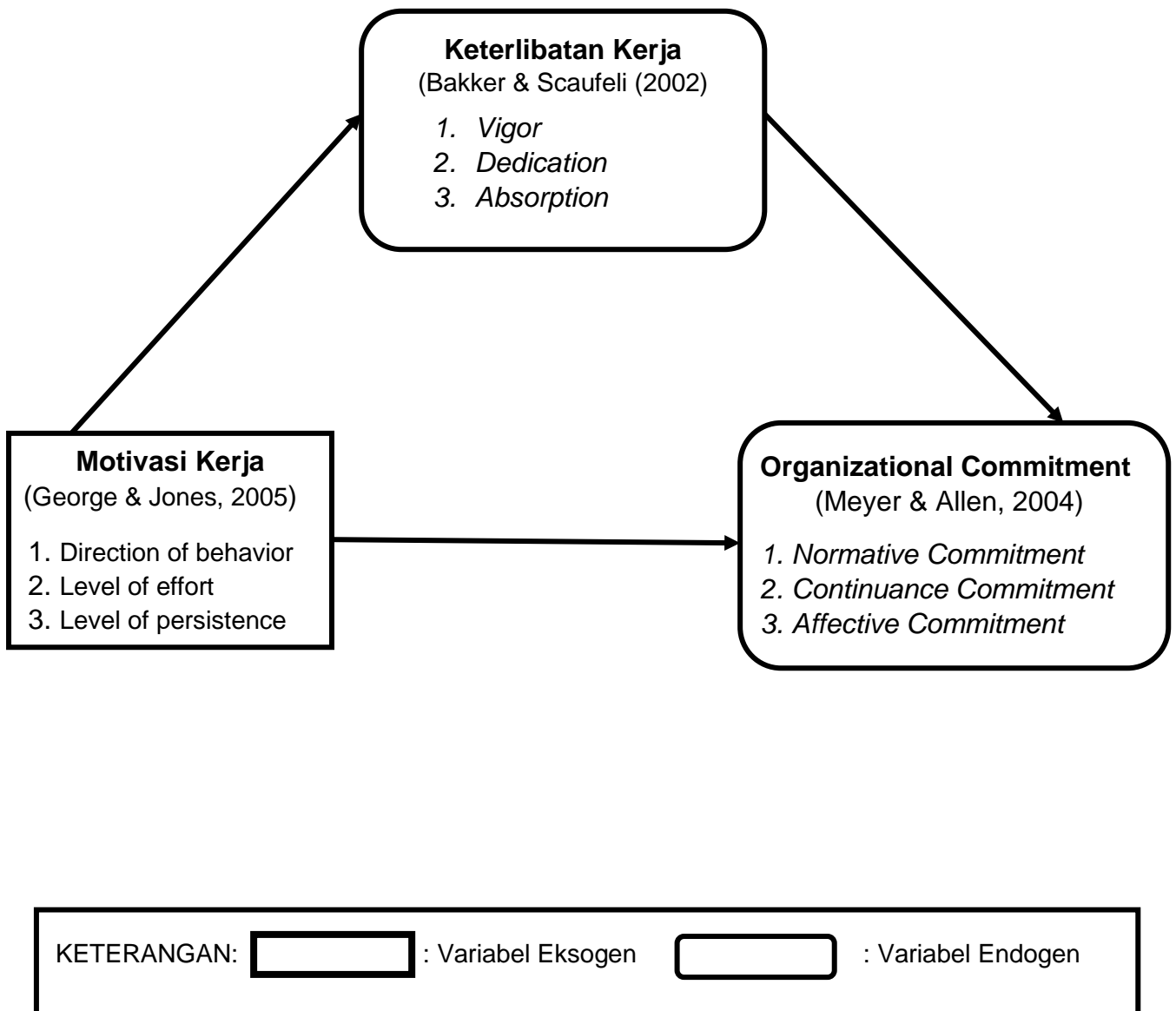
Berdasarkan mapping teori, maka kerangka teori yang di gunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

Teori MK (George & Jones) dan Teori OC (Meyer & Alen)



## Gambar 2. Kerangka Teori Penelitian

### G. Kerangka Konsep



### Gambar 3. Kerangka Konsep Penelitian

*Organizational commitment* adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam

organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai, loyalitas dan keterlibatan seseorang yang relative kuat terhadap organisasi (Sopiah, 2008). Dimana ketiga dimensi itu adalah *Normative Commitmen*, *Continuance commitment*, dan *Affective commitment* (Meyer & Allen 2004).

Ketika karyawan telah memiliki rasa keterikatan yang kuat terhadap perusahaan, maka karyawan akan lebih memilih untuk tetap bertahan di perusahaan dari pada harus keluar dan beradaptasi kembali dengan lingkungan kerja yang baru. Dimensi motivasi kerja karyawan yang tinggi akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan dan akan mempengaruhi terciptanya komitmen organisasi (George & Jones, 2005). Dimana Motivasi Kerja tersebut dapat dinilai berdasarkan ketiga dimensi seperti *Direction of behavior*, *Level of effort*, dan *Level of persistence*.

Keterlibatan Kerja merupakan hal positif, yang terkait dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan absorpsi (Schaufeli et al., 2002). *Vigor* atau semangat mencerminkan kesiapan untuk mengabdikan upaya dalam pekerjaan seseorang, sebuah usaha untuk terus energik saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi tugas kesulitan atau kegagalan. Dedikasi mengacu pada identifikasi yang kuat dengan

pekerjaan seseorang dan mencakup perasaan antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Dimensi ketiga dari *work engagement* adalah penyerapan atau absorpsi. Absorpsi ditandai dimana seseorang menjadi benar-benar tenggelam dalam pekerjaan, dengan waktu tertentu ia akan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya. Ke tiga dimensi Keterlibatan Kerja tersebut adalah *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption*.

Berdasarkan gambar kerangka konsep penelitian, terdapat dua variabel dependen, yaitu Komitmen Organisasi dan Work engagement dimana semua arah panah menuju ke variabel tersebut dan variabel independen yaitu Motivasi Kerja, dimana tidak ada arah panah tidak menuju ke arahnya mempengaruhi variabel dependen tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung, maka model analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung.

**H. Definisi Oprasional dan Kriteria Objektif**  
**Tabel 3. Definisi Oprasional dan Kriteria Objektif**

| No | Variabel Penelitian | Definisi Teori  | Definisi Operasional  | Alat Ukur dan Cara Ukur   | Hasil Pengukuran   | Kriteria Objektif   |
|----|---------------------|---|---|---|--|---|
|    | Motivasi Kerja      | Motivasi kerja adalah sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu (George & Jones 2005) | <p>Suatu semangat kerja yang dapat membuat karyawan bekerja dengan maksimal untuk mencapai tujuan tertentu meliputi:</p> <p>Indikator:</p> <p>1. <i>Direction of behavior</i><br/> Dorongan psikologis seseorang yang menentukan arah perilaku yang di pilih karyawan untuk ditunjukan dari banyak potensi perilaku yang dapat ditunjukan.</p> <p>2. <i>Level of effort</i><br/> Menggambarkan tingkat usaha dan seberapa keras seseorang bekerja dan bermanfaat terhadap organisasi untuk menunjukkan perilaku yang di pilihnya.</p> | <p>Kuesioner sebanyak 11 Indikator dengan pilihan jawaban:</p> <p>1 = Sangat Tidak Setuju (STS)<br/> 2 = Tidak Setuju (TS)<br/> 3 = Kurang Setuju (KS)<br/> 4 = Setuju (S)<br/> 5= Sangat Setuju (ST)</p> | <p>Skor tertinggi: <math>11 \times 5 = 55</math><br/> Skor terendah: <math>11 \times 1 = 11</math><br/> Skor range = <math>55 - 11 = 44</math><br/> Interval skor = <math>44/2 = 22</math><br/> Skor = <math>55 - 22 = 31</math></p> | <p>Tinggi: jika skor jawaban responden <math>\geq 31</math><br/> Rendah: jika skor jawaban responden <math>&lt; 31</math></p> |

| No | Variabel Penelitian | Definisi Teori   | Definisi Operasional  | Alat Ukur dan Cara Ukur  | Hasil Pengukuran   | Kriteria Objektif  |
|----|---------------------|--|---|--|--|--|
|    |                     |  | <p>3. <i>Level of persistence</i></p> <p>Tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah.</p>  |  |  |  |
| 2. | Keterlibatan Kerja  | <p>Schaufeli et al (2002), employee engagement adalah pemikiran positif, yaitu pemikiran untuk menyelesaikan hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan dikarakteristikan dengan vigor, dedication dan absorption</p> | <p>Gambaran mengenai <i>work engagement</i>, sebuah keyakinan seseorang untuk menjalankan atau melakukan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja, meliputi:</p> <p>Indikator:</p> <p>1. <i>Vigor</i></p> <p>Tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, kemampuan untuk</p> | <p>Kuesioner sebanyak 16 Indikator dengan pilihan jawaban:</p> <p>1 = Sangat Tidak Setuju<br/> 2 = Tidak Setuju (TS)<br/> 3 = Kurang Setuju (KS)<br/> 4 = Setuju (S)<br/> 5 = Sangat Setuju (ST)</p> | <p>Skor tertinggi: <math>16 \times 5 = 80</math><br/> Skor terendah: <math>16 \times 1 = 16</math><br/> Skor range = <math>80 - 16 = 64</math><br/> Interval skor = <math>64 / 2 = 32</math><br/> Skor = <math>80 - 32 = 48</math></p> | <p>Baik: jika skor jawaban responden <math>\geq 48</math><br/> Buruk: jika skor jawaban responden <math>&lt; 48</math></p> |

| No | Variabel Penelitian              | Definisi Teori  | Definisi Operasional   | Alat Ukur dan Cara Ukur                                 | Hasil Pengukuran  | Kriteria Objektif                             |
|----|----------------------------------|---|--|---|---|---|
|    |                                  |   | <p>menginvestasikan usaha dalam pekerjaan dan tekun dalam menghadapi kesulitan</p> <p><i>2. Dedication</i></p> <p>Menunjukkan ketertiban seseorang dalam pekerjaan, memiliki rasa penting bagi organisasi, antusias, inspirasi, bangga, dan tantangan.</p> <p><i>3. Absorption</i></p> <p>Sepenuhnya terkonsentrasi dan dengan senang hati dalam bekerja, di mana waktu berlalu dengan cepat, serta dapat memisahkan kesulitan pribadi dengan pekerjaan.</p> |   |   |   |
| 3. | <i>Organizational Commitment</i> | Meyer dan Allen (2004) Komitmen Organisasi yaitu sebagai suatu konstruk psikologis yang | Derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dan organisasi dan   | Kuesioner sebanyak 17 Indikator dengan pilihan jawaban: | Skor tertinggi: $17 \times 5 = 85$<br>Skor terendah: $17 \times 1 = 17$ | Tinggi: jika skor jawaban responden $\geq 51$ |

| No | Variabel Penelitian | Definisi Teori  | Definisi Operasional  | Alat Ukur dan Cara Ukur  | Hasil Pengukuran  | Kriteria Objektif                        |
|----|---------------------|---|---|--|---|--|
|    |                     | merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki pengaruh terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi | berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif dan tetap bertahan di dalam organisasi, meliputi:<br><br>Indikator<br>1. <i>Affective Commitment</i><br>Adanya keterikatan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya<br>2. <i>Continuance commitment</i><br>Berhubungan dengan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.<br>3. <i>Normative Commitment</i><br>Berhubungan dengan kewajiban untuk bertahan dalam | 1 = Sangat Tidak Setuju<br>2 = Tidak Setuju (TS)<br>3 = Kurang Setuju (KS)<br>4 = Setuju (S)<br>5 = Sangat Setuju (ST) | Skor range =<br>$85 - 17 = 68$<br>Interval skor =<br>$68/2 = 34$<br>Skor = $85 - 34 = 51$ | Rendah: jika skor jawaban responden < 51 |



| No | Variabel Penelitian | Definisi Teori | Definisi Operasional                           | Alat Ukur dan Cara Ukur | Hasil Pengukuran | Kriteria Objektif |
|----|---------------------|----------------|--|-------------------------|------------------|-------------------|
|    |                     |                | organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis |                         |                  |                   |

## I. Hipotesis Penelitian

### 1. Hipotesis Null/Awal (H0)

- a. Tidak terdapat pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap *Organizational Commitment* di Rumah Sakit Unhas.
- b. Tidak terdapat pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap keterlibatan kerja di Rumah Sakit Unhas.
- c. Tidak terdapat pengaruh langsung antara keterlibatan kerja terhadap *organizational commitment* di Rumah Sakit Unhas.
- d. Tidak terdapat pengaruh secara tidak langsung motivasi kerja terhadap *organizational commitment* melalui keterlibatan kerja di Rumah Sakit Unhas.

### 2. Hipotesis Alternatif (Ha)

- a. Ada pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap *organizational commitment* di Rumah Sakit Unhas.
- b. Ada Pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap keterlibatan kerja di Rumah Sakit Unhas.
- c. Ada pengaruh langsung antara keterlibatan kerja terhadap *organizational commitment* di Rumah Sakit Unhas.
- d. Ada pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap *organizational commitment* melalui keterlibatan kerja di Rumah Sakit Unhas.