

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Pegawai

2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi potensial, secara nyata. Faktor produksi manusia bukan hanya bekerja secara fisik saja akan tetapi juga bekerja secara fikir. Optimalisasi sumber daya manusia menjadi titik sentral perhatian organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah sumber yang sangat penting atau faktor kunci untuk mendapatkan kinerja yang baik.

Menurut Hasibuan (2017) kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja Pegawai adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari Pegawai serta organisasi bersangkutan menurut Mangkuprawira (2011). Kinerja menurut Simamora (2015) bahwa untuk mencapai agar organisasi berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja Pegawai yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang handal.

Menurut Mangkunegara (2015) bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai

dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja menurut Mathis & Jackson (2012) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh Pegawai.

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja Pegawai adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian.

2.1.2 Pentingnya Kinerja

Definisi kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa pentingnya kinerja menurut Pasolong (2011) ialah :

1. Tercapainya tujuan organisasi yang tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
2. Untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling efektif dan produktif dalam interaksi sosial organisasi akan senantiasa terjadi adanya harapan bawahan terhadap atasan atau sebaliknya.
3. Upaya untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.
4. Untuk mengetahui kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu.
5. Untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus untuk mencapainya secara efektif.

Dari lima pentingnya kinerja tersebut, maka betapa penting suatu kinerja dalam organisasi untuk bisa mewujudkan tujuan-tujuan yang dimiliki.

2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Handoko (2014) yaitu faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya.

Menurut Tiffin dan Mc. Cormick (dalam As'ad, 2001) menyatakan ada dua macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

1. Faktor Individual

Yaitu faktor-faktor yang meliputi sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, serta faktor individual lainnya.

2. Faktor Situasional

- a. Faktor fisik pekerjaan, meliputi: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penentuan ruang, dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).
- b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya (Handoko, 2014).

Menurut Siagian (2013) bahwa kinerja Pegawai dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (motivation), komitmen kerja, kepuasan kerja, motivasi.

Menurut Robbins, (2015) bahwa kinerja dapat dikatakan baik bila Pegawai memenuhi hal sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, diukur dari persepsi Pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan Pegawai.
2. Kuantitas, diukur dari persepsi Pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
3. Waktu produksi (production time), diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output.
4. Efektivitas, persepsi Pegawai dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas dibebankan organisasi.
5. Kemandirian, tingkat dimana Pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain, diukur dari persepsi Pegawai dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya.
6. Komitmen kerja, tingkat dimana Pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab Pegawai terhadap kantor.

2.1.4 Indikator-Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2010) menyebutkan indikator dari kinerja Pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja
Seberapa baik seorang Pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan
2. Kuantitas Kerja
Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing
3. Tanggung Jawab
Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan

4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertical dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

Bernadin dalam Rosita & Tri (2016) dan Rikantika (2014) menjelaskan bahwa kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan yang bersangkutan, yaitu:

1. Kualitas

Tingkat di mana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

3. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain

4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya

5. Kemandirian

Tingkat di mana seseorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

6. Komitmen

Tingkat di mana pegawai memiliki komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi

Indikator kinerja menurut Gomes, (2010) :

1. Quantity of work(kuantitas bekerja)

- a) Jumlah kerja yang dilakukan
- b) Jumlah kerja yang dicapai dalam suatu periode tertentu

2. Quality of work.(kualitas kerja)

- a) Keterampilan dalam melaksanakan tugas
- b) Kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaian dan kesiapannya

3. Job Knowledge(pengetahuan kerja)

- a) Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan
- b) Luasnya pengetahuan mengenai keterampilan

4. Creativeness (kreativitas)

- a) Keahlian gagasan

- b) Kemampuan menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
- 5. Cooperation (kerja sama)
 - a) Kesiediaan kerja sama dengan atasan
 - b) Kesiediaan kerja sama dengan rekan kerja
- 6. Dependability (dapat dipercaya)
 - a) Kesadaran dalam hal kehadiran
 - b) Dapat dipercaya dalam hal kehadiran
- 7. Initiative (inisiatif)
 - a) Semangat dalam melaksanakan tugas
 - b) Semangat mengerjakan tanggung jawabnya
- 8. Personal qualities (kualitas pribadi)
 - a) Kepemimpinan
 - b) Integritas pribadi

2.2 Motivasi Kerja

2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin “movere” yang berarti “dorongan” atau daya penggerak. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2013).

Motivasi adalah sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu (Griffin, 2010). Motivasi merujuk pada kekuatan-kekuatan internal dan eksternal

seseorang yang membangkitkan antusiasme dan perlawanan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu. Motivasi Pegawai mempengaruhi kinerja, dan sebagian tugas seorang manajer adalah menyalurkan motivasi menuju pencapaian tujuan-tujuan organisasional.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Sedangkan motivasi tersebut adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam angka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang ditentukan sebelumnya (Siagian, 2013).

Menurut Hasibuan (2017) bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi.

Dari pendapat para ahli diambil kesimpulan motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

2.2.2 Teori Motivasi Kerja

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum

kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

Teori “Tiga kebutuhan” dikemukakan oleh David McClelland dalam (Suparyadi, 2015) yaitu:

a. Kebutuhan akan berprestasi (Need for Achievement)

Dorongan untuk mengungguli, melakukan pekerjaan yang melebihi standar yang ditentukan, bergulat untuk sukses. Sebagian orang memilih dorongan yang kuat sekali untuk berhasil, mereka bergulat untuk prestasi pribadi bukannya untuk memperoleh ganjaran, mereka memiliki hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dari pada yang telah dilakukan sebelumnya.

b. Kebutuhan akan kekuasaan (Need for Power)

Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara seperti yang ia inginkan tanpa dipakasa. Kebutuhan akan kekuasaan adalah hasrat untuk memiliki pengaruh dan mengendalikan orang lain. Individu-individu dengan n Powyang tinggi menikmati untuk dibebani, bergulat untuk mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan pada posisi yang kompetitif dan berorientasi status, cenderung lebih peduli akan prestise dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain dari pada kinerja yang efektif.

c. Kebutuhan akan berafiliasi (Need for Affiliation)

Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab untuk disukai dan diterima baik oleh orang lain. Individu dengan n Affyang tinggi berjuang keras untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif dari pada situasi kompetitif, dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal-balik yang tinggi.

2.2.3 Pengukuran Motivasi Kerja

Dalam menentukan dimensi motivasi kerja, menurut sepengetahuan dan sebatas pengetahuan penulis sampai saat ini belum ada pakar atau ahli yang menjelaskan secara tersurat tentang dimensi motivasi kerja tetapi yang penulis ketahui para pakar hanya menjelaskan secara tersirat tentang dimensi motivasi kerja yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Sunyoto, 2012):

a) Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang Pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

b) Prestasi

Kerja Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerja melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang.

c) PekerjaanItuSendiri

Tanggung jawab dalam pengembangan karir terletak pada masing-masing pekerja, semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian hanya berperan memberikan bantuan.

d) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan memberikan kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahliannya dan sebagainya.

e) Tanggung Jawab

Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para Pegawai merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya.

f) Pengakuan atas kemampuan dan

keahlian bagi Pegawai dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan.

g) Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para Pegawai untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan.

2.3 Komitmen Kerja

2.3.1 Pengertian Komitmen Kerja

Menurut Robbins & Judge (2017) komitmen kerja pegawai adalah suatu keadaan yang mana seorang pegawai memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam perusahaan tersebut. Hal ini bukan mengenai jenjang karir, gaji dan sebagainya, melainkan kenyamanan dan perasaan yang begitu mendalam untuk bekerja di perusahaan tersebut. Komitmen kerja adalah derajat dimana pegawai mau percaya sepenuhnya, mau menerima tujuan perusahaan serta mau untuk tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu yang lama (Mathis & Jackson, 2012). Komitmen organisasional merupakan komitmen seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen seseorang terhadap organisasi merupakan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi tersebut.

Beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa seseorang memiliki komitmen kerja yang tinggi apabila seorang pegawai mendapatkan kenyamanan dan perasaan

yang begitu mendalam untuk bekerja di perusahaan tersebut. Apabila seorang pegawai mendapatkan kenyamanan dan perasaan yang begitu mendalam untuk bekerja di perusahaan tersebut maka pegawai tersebut akan tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

2.3.2 Teori Komitmen Kerja

Robbins & Judge (2017) mengungkapkan bahwa terdapat tiga aspek yang mencirikan komitmen kerja, antara lain:

a) Komitmen afektif (*affective commitment*)

Aspek ini, merupakan perasaan emosional dan keyakinan-keyakinan dari anggota/ Pegawai terhadap nilai-nilai dan tujuan dari perusahaan, rasa ikut sebagai bagian dari organisasi, dan rasa keterlibatan dalam organisasi. Komitmen afektif tercermin dalam perilaku anggota terhadap organisasinya, seperti kesamaan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap kebijakan organisasi, serta anggota memiliki kebanggaan menjadi bagian dari suatu organisasi.

Pegawai yang memiliki komitmen afektif mempunyai anggapan bahwa organisasi akan memberikan keamanan dan kenyamanan, karena Pegawai memiliki ikatan yang kuat dengan perusahaan atau organisasi. Hal tersebut senada dengan pendapat yang diungkapkan oleh Srimulyani (2009), mengatakan bahwa Pegawai yang memiliki komitmen afektif akan merasa lebih dekat dengan organisasi tempat Pegawai itu berada, sehingga Pegawai akan termotivasi dan memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan.

b) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*),

Aspek ini, berkaitan dengan nilai ekonomis yang didapat seorang Pegawai, yang berarti bahwa seseorang memilih bertahan pada suatu perusahaan karena mendapat keuntungan-keuntungan tertentu, dibandingkan Pegawai tersebut keluar atau berpindah ke perusahaan lain. Pada aspek ini, terbentuk karena imbalan yang diberikan oleh perusahaan yang dirasa cukup.

Pada aspek ini alasan seorang Pegawai bertahan karena Pegawai tersebut merasa membutuhkan imbalan dari perusahaan. Pegawai dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan memilih untuk tetap tinggal, dan mempertahankan hubungannya dengan perusahaan/ organisasi. Hal tersebut terjadi karena Pegawai memiliki kebutuhan secara ekonomis. Pegawai dengan komitmen berkelanjutan yang rendah dapat berdampak pada kurangnya kinerja, kondisi tersebut dapat terjadi bila Pegawai merasa hasil yang diterima kurang sesuai dengan dirinya. Komitmen berkelanjutan merupakan keadaan Pegawai yang memerlukan (*need*) untuk melakukan sesuatu pada perusahaan.

c) Komitmen normatif (*normative commitment*),

Aspek ini, berkaitan dengan keinginan untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Pada aspek ini, komitmen terbentuk dari perasaan Pegawai yang merasa berkewajiban atau keharusan Pegawai untuk tetap bertahan lebih dari orang. Pegawai yang berada pada aspek ini, akan mempertahankan hubungannya dengan organisasi dan memberikan usaha-usaha secara maksimal guna kemajuan dan tercapainya tujuan perusahaan. Hal tersebut terjadi karena Pegawai yang memiliki komitmen normatif merasa lebih bertanggung jawab untuk melakukan hal tersebut dibandingkan orang lain.

Selain aspek-aspek yang diungkapkan di atas terdapat pendapat yang senada, (Allen & Meyer, 2013) juga mengungkapkan 3 aspek komitmen kerja, antara lain:

a) Affective comitment

Pada aspek ini, merupakan aspek dasar dari komitmen kerja seorang individu, Pegawai/anggota ingin tetap bertahan atau tetap menjadi anggota, karena memiliki ikatan emosional dan kesamaan tujuan dengan perusahaan. Pada aspek ini Pegawai sangat bergantung dengan kesesuaian nilai-nilai dan tujuan perusahaan dengan prinsip dan nilai-nilai yang dianut oleh Pegawai tersebut, apabila terjadi perubahan terhadap tujuan-tujuan perusahaan akan berdampak langsung terhadap Pegawai tersebut. Hal itu dikarenakan Pegawai akan kembali mencari kesesuaian antara nilai-nilai perusahaan dengan prinsip-prinsip yang dianut olehnya, jika dalam hal ini terdapat kesesuaian maka keinginan untuk tetap bertahan akan terjaga. Namun bila dalam hal ini tidak terdapat kesesuaian, maka Pegawai akan berpikir untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Komitmen afektif merupakan suatu kecenderungan untuk terlibat dalam aktivitas organisasi yang dilakukan secara konsisten, dan merasa investasi yang dikumpulkan akan hilang bila kegiatan atau aktivitas dalam perusahaan dihentikan (Allen dan Meyer, 2013).

b) Continuance comitment

Aspek ini, muncul karena masalah ekonomis, hal tersebut dapat dilihat bila seorang Pegawai tetap bertahan pada suatu organisasi untuk mendapatkan gaji atau untuk memperoleh keuntungan-keuntungan lainnya, dan Pegawai tidak dapat menemukan alternatif pekerjaan lain. Tingkat continuance comitment dalam perkembangannya sangat berhubungan dengan ketersediaan pilihan pekerjaan, yang akan berpengaruh terhadap

keinginan Pegawai untuk meninggalkan perusahaan, hal tersebut menandakan bahwa rendahnya tingkat Continuance comitment (Allen & Meyer, 2013).

c) Normative comitment

Aspek ini, muncul karena kesadaran diri dari seorang Pegawai, bahwa pilihan untuk bertahan dan tetap menjadi anggota organisasi memang merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan, bila Pegawai tersebut memilih meninggalkan perusahaan, maka pilihannya bertentangan dengan yang seharusnya dan pendapat umum. Komitmen normatif dapat berkembang dari tekanan-tekanan yang dirasakan oleh seorang Pegawai, pada proses adaptasi dan sosialisasi ketika Pegawai tersebut dalam posisi sebagai Pegawai baru (Wiener dalam Allen & Meyer, 2013). Dari kedua paparan tentang aspek komitmen kerja di atas, terlihat adanya kesamaan makna antar aspek dari masing-masing tokoh, dan saling terkait antara aspek satu dengan aspek yang lainnya. Pada kesimpulannya aspek dari komitmen menurut kedua tokoh tersebut, yaitu komitmen afektif, komitmen norm