

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Motivasi McClelland

Teori motivasi yang dikembangkan oleh David McClelland menekankan bahwa motivasi bukanlah sekadar dorongan biologis yang bersifat bawaan, melainkan merupakan kebutuhan yang terbentuk melalui proses belajar, pengalaman sosial, serta pengaruh lingkungan budaya tempat individu tumbuh dan berkembang (Miron & McClelland, 1979). Karena sifatnya yang dapat berubah dan berkembang seiring waktu, teori ini dikenal sebagai teori kebutuhan yang dipelajari (*acquired needs theory*) yaitu teori yang menjelaskan bahwa kebutuhan seseorang bukanlah sesuatu yang muncul secara alami sejak lahir, tetapi merupakan hasil dari proses internalisasi pengalaman hidup, nilai-nilai sosial, serta pola interaksi yang dialaminya. Motivasi sendiri merupakan kesediaan individu untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan dalam memenuhi kebutuhan individual (Robbins, 2003 dalam Wahjono, 2022)

Dalam kerangka teori ini, McClelland mengidentifikasi tiga bentuk kebutuhan utama yang mempengaruhi perilaku dan motivasi individu dalam konteks kerja maupun kehidupan sosial, yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan kekuasaan. Ketiga kebutuhan tersebut kemudian menjadi pendorong utama yang menentukan kecenderungan seseorang dalam mengambil keputusan, merespons tantangan, serta mengarahkan energinya pada aktivitas tertentu. McClelland menyatakan bahwa ketiga kebutuhan tersebut merupakan

faktor utama yang memotivasi perilaku individu dalam organisasi serta memengaruhi dinamika kerja dan hubungan interpersonal (Robbins, 2003 dalam Wahjono, 2022).

Penelitian modern menunjukkan bahwa teori McClelland tetap memiliki relevansi yang kuat dalam memahami dinamika motivasi manusia, bahkan pada konteks organisasi kontemporer yang semakin kompleks. Studi neurosains yang dilakukan dalam beberapa tahun terakhir mengonfirmasi bahwa ketika kebutuhan utama seseorang baik itu kebutuhan berprestasi, afiliasi, maupun kekuasaan terpenuhi atau sengaja distimulasi melalui lingkungan yang mendukung, maka sistem penghargaan dalam otak akan teraktivasi dan memunculkan peningkatan motivasi perilaku.

Hal ini ditegaskan bahwa “karyawan akan termotivasi ketika kebutuhan akan kekuasaan, afiliasi, dan prestasi mereka terpenuhi” (Rybnicek et al., 2019). Temuan tersebut memperkuat pemahaman bahwa motivasi seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor psikologis semata, tetapi juga memiliki dasar biologis yang menunjukkan bagaimana otak merespons pemenuhan kebutuhan dominan. Dengan demikian, upaya pemenuhan kebutuhan menjadi elemen penting bagi organisasi dalam membentuk lingkungan kerja yang mampu memotivasi karyawan secara efektif.

Dalam konteks organisasi modern, berbagai penelitian terbaru memberikan bukti empiris mengenai keterkaitan antara kebutuhan berprestasi dan peningkatan kinerja kerja individu. (Makuya, 2024) menunjukkan bahwa kebutuhan berprestasi tidak hanya berdampak pada pencapaian standar kerja, tetapi juga memiliki

pengaruh signifikan terhadap kinerja finansial maupun kinerja tugas individu. Temuan ini mengindikasikan bahwa kebutuhan berprestasi merupakan prediktor kinerja yang kuat dalam organisasi, terutama pada pekerjaan yang menuntut akurasi, kecepatan, serta ketekunan dalam pencapaian target. Oleh karena itu, penyediaan target kerja yang spesifik, menantang tetapi realistis, serta dilengkapi dengan sistem umpan balik yang jelas dan terukur, menjadi strategi yang sangat efektif bagi organisasi dalam meningkatkan motivasi karyawan yang berorientasi pada capaian dan hasil optimal.

Selain konteks organisasi, penerapan teori McClelland juga tampak dalam dunia pendidikan modern, khususnya dalam pembelajaran daring yang semakin berkembang. Studi (Siok et al., 2023) menemukan bahwa individu dengan kebutuhan afiliasi tinggi cenderung lebih terlibat dalam proses pembelajaran ketika tersedia ruang untuk interaksi sosial, seperti diskusi kelompok atau forum kolaboratif. Sebaliknya, individu yang dominan kebutuhan berprestasinya menunjukkan motivasi lebih kuat ketika pembelajaran menyediakan tugas-tugas yang menantang, memiliki indikator penilaian yang jelas, dan memberi kesempatan untuk mengukur kemampuan diri secara objektif. Temuan ini menunjukkan bahwa teori McClelland bersifat fleksibel dan dapat diterapkan pada berbagai konteks, termasuk konteks pembelajaran digital yang membutuhkan strategi motivasional berbeda dari pembelajaran tradisional.

Pada ranah sosial, teori McClelland juga telah digunakan untuk menjelaskan perilaku dalam kewirausahaan sosial dan kegiatan berbasis komunitas. Studi kewirausahaan sosial menemukan bahwa kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan

afiliasi memiliki kontribusi signifikan terhadap tingkat partisipasi individu dalam program yang melibatkan aktivitas sosial, termasuk dalam kelompok rentan seperti penyandang disabilitas. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan untuk memiliki pengaruh serta kebutuhan untuk menjalin hubungan sosial yang bermakna dapat mendorong seseorang menjadi lebih aktif berkontribusi dalam kegiatan sosial komunitas (Ramdan et al., 2023). Hal ini memperlihatkan bahwa kebutuhan psikologis seseorang tidak hanya memengaruhi performa dalam organisasi formal, tetapi juga peran dan kontribusinya dalam masyarakat.

Secara keseluruhan, teori McClelland tetap dianggap relevan dan aplikatif karena mampu menjelaskan bagaimana kebutuhan psikologis mendasari motivasi individu, bagaimana lingkungan kerja dan sosial dapat memfasilitasi pemenuhannya, serta bagaimana organisasi dapat merancang strategi motivasi yang selaras dengan profil kebutuhan karyawan. Teori ini memberikan kerangka yang komprehensif bagi para praktisi dan peneliti untuk memahami perilaku individu dalam berbagai konteks, mulai dari organisasi bisnis, pendidikan, hingga kegiatan sosial masyarakat. Teori kebutuhan McClelland menjelaskan bahwa individu mengembangkan kebutuhan berdasarkan pengalaman dan lingkungan sosialnya yang menunjukkan bahwa kebutuhan berprestasi, afiliasi, dan kekuasaan terbentuk dari interaksi individu dengan lingkungan sosial dan organisasi mereka, sehingga teori ini tetap aplikatif dalam berbagai konteks modern (Rodjanatham & Badir, 2025). Teori ini dipilih karena lebih relevan dalam menjelaskan motivasi relawan yang tidak didasarkan pada imbalan material, melainkan pada kebutuhan psikologis seperti pencapaian, afiliasi, dan pengaruh sosial.

Indikator Motivasi Menurut Teori McClelland

1. Need for Achievement (n-Ach) – Kebutuhan Berprestasi

Kebutuhan berprestasi menggambarkan dorongan internal seseorang untuk mencapai standar kinerja yang tinggi, menghasilkan prestasi yang unggul, serta menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas optimal. Individu yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi biasanya menempatkan pencapaian sebagai tujuan utama dalam aktivitas kerjanya, dan mereka cenderung menunjukkan komitmen kuat terhadap kualitas hasil. Studi terbaru menemukan bahwa kebutuhan berprestasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan peningkatan performa, terutama ketika seseorang bekerja dalam lingkungan yang memberikan target menantang, penilaian objektif, serta umpan balik yang terstruktur (Makuya, 2024).

Hal ini menunjukkan bahwa individu dengan n-Ach tinggi akan termotivasi secara signifikan ketika mereka merasa dapat mengendalikan hasil kerja melalui kemampuan dan usahanya sendiri. Penelitian empiris juga menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memiliki dampak langsung pada kinerja kerja dan prestasi dalam konteks organisasi maupun akademik, di mana individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi lebih cenderung menunjukkan perilaku pencapaian dan performa yang lebih baik dibandingkan mereka yang memiliki motivasi rendah (Guo et al., 2021). Selain itu, penelitian lain mencatat bahwa tingginya motivasi untuk sukses dan penetapan tujuan yang spesifik serta adanya umpan balik konstruktif berkaitan positif dengan peningkatan performa tugas dan pencapaian target dalam situasi *evaluatif* (Meyer et al., 2025)

Indikator:

1) **Keinginan kuat untuk mencapai target yang jelas dan menantang.**

Individu termotivasi ketika diberikan sasaran spesifik yang memungkinkan pembuktian diri, bukan target yang terlalu mudah atau tidak menantang.

2) **Memilih tugas dengan tingkat kesulitan moderat yang memungkinkan pencapaian personal.**

Mereka menghindari tugas yang terlalu mudah karena tidak memberi ruang pengembangan, namun juga tidak memilih tugas yang terlalu sulit karena dapat menghambat pencapaian objektif.

3) **Mengutamakan tanggung jawab pribadi atas hasil kerja.**

Individu ingin memastikan keberhasilan bergantung pada kemampuan dan usaha mereka, sehingga mereka cenderung tidak bergantung pada orang lain.

4) **Mencari umpan balik spesifik untuk menilai dan memperbaiki kinerja.**

Mereka mengetahui bahwa informasi detail mengenai performa sangat penting untuk peningkatan diri secara berkelanjutan.

5) **Secara aktif berusaha meningkatkan performa dari waktu ke waktu.**

Individu menunjukkan perilaku konsisten dalam menetapkan standar baru untuk dirinya sendiri dan berupaya melebihi pencapaian sebelumnya.

2. Need for Affiliation (n-Aff) – Kebutuhan Afiliasi

Kebutuhan afiliasi berkaitan dengan dorongan seseorang untuk membangun, menjaga, dan mempertahankan hubungan sosial yang harmonis, hangat, dan saling mendukung. Individu dengan kebutuhan afiliasi tinggi sangat menghargai interaksi interpersonal dan merasa lebih termotivasi ketika berada dalam lingkungan yang menawarkan rasa kebersamaan. Penelitian mengenai pembelajaran daring membuktikan bahwa individu dengan n-Aff tinggi lebih terlibat pada aktivitas pembelajaran yang menyediakan elemen interaksi kelompok, seperti diskusi atau kerja sama tim (Siok et al., 2023).

Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan afiliasi memainkan peran penting tidak hanya di lingkungan kerja fisik, tetapi juga dalam situasi digital di mana interaksi sosial tetap menjadi faktor motivasional utama. Studi kuantitatif lain menemukan bahwa motivasi afiliasi berpengaruh terhadap perilaku belajar siswa selama pembelajaran daring, menunjukkan keterkaitan antara kebutuhan afiliasi dan keterlibatan siswa dalam lingkungan belajar online (Nuryono, 2022).

Indikator:

1) Membangun dan menjaga hubungan interpersonal yang positif.

Individu berupaya menciptakan relasi yang menyenangkan dan penuh kepercayaan dengan orang lain.

2) Menyukai kerja sama dan kolaborasi dalam kelompok.

Mereka merasa nyaman bekerja bersama orang lain dan cenderung menghindari tugas yang mengharuskan bekerja sepenuhnya secara independen.

3) Menghindari konflik serta menjaga keharmonisan lingkungan sosial.

Individu sensitif terhadap ketegangan dalam kelompok dan berusaha mencari solusi harmonis.

4) Mencari penerimaan serta dukungan emosional dari lingkungan.

Pengakuan sosial, perhatian, dan penerimaan kelompok meningkatkan motivasi mereka secara signifikan.

5) Menunjukkan perilaku prososial seperti memberikan bantuan kepada rekan kerja.

Mereka cenderung menunjukkan empati dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan sosial kelompok.

3. Need for Power (n-Pow) – Kebutuhan Kekuasaan

Kebutuhan kekuasaan menggambarkan dorongan seseorang untuk memengaruhi, mengatur, atau mengarahkan perilaku orang lain serta mengendalikan aspek-aspek penting dari lingkungan sosialnya. Individu dengan kebutuhan kekuasaan yang tinggi sering kali menunjukkan kecenderungan untuk mengambil peran kepemimpinan, berani dalam pengambilan keputusan, dan berupaya memperluas pengaruhnya dalam situasi sosial maupun organisasi. Studi mengenai kewirausahaan sosial menemukan bahwa individu dengan kebutuhan kekuasaan tinggi cenderung lebih aktif dalam memimpin, mengatur, dan mengoordinasikan kegiatan sosial, yang menunjukkan bahwa kebutuhan ini dapat memotivasi seseorang untuk mengambil peran penting dalam komunitas (Intan & Sitio, 2021.)

Indikator:**1) Keinginan untuk memengaruhi keputusan dan tindakan orang lain.**

Individu merasa lebih termotivasi ketika dapat mengarahkan atau memberikan dampak terhadap perilaku orang di sekitarnya.

2) Ketertarikan terhadap posisi yang memiliki otoritas atau status.

Mereka memiliki preferensi terhadap peran yang memberi kewenangan formal maupun simbolis.

3) Kemampuan percaya diri dalam mengambil peran kepemimpinan.

Individu berani tampil di depan, mengoordinasikan tugas, serta mengambil tanggung jawab atas hasil kelompok.

4) Memperhatikan citra diri serta bagaimana orang lain melihat posisinya.

Reputasi dan pengakuan sosial menjadi salah satu aspek penting dalam menumbuhkan motivasi mereka.

5) Memiliki kemampuan persuasi yang kuat serta senang menjadi pengambil keputusan.

Mereka nyaman memengaruhi proses pengambilan keputusan dan memastikan pandangan mereka dipertimbangkan orang lain.

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan salah satu konsep fundamental dalam kajian perilaku organisasi yang menggambarkan sejauh mana individu memiliki keterikatan psikologis terhadap organisasi tempat ia bernaung. Komitmen tidak hanya mencerminkan loyalitas semata, tetapi juga mencakup perasaan memiliki

(*sense of belonging*), identifikasi terhadap nilai-nilai organisasi, serta kesediaan individu untuk memberikan usaha terbaik dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks organisasi modern, komitmen organisasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi, terutama di tengah dinamika perubahan organisasi dan kompleksitas tuntutan kerja yang semakin tinggi. Penelitian pada berbagai organisasi di Indonesia menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai, profesionalisme, serta perilaku kerja, sehingga dapat dipandang sebagai salah satu determinan utama dalam membentuk kualitas sumber daya manusia (Purnomo et al., 2024)

Lebih lanjut, komitmen organisasi juga berperan dalam memengaruhi motivasi kerja, loyalitas terhadap organisasi, serta intensi individu untuk tetap bertahan dalam organisasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Jakarta IV yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, bersama dengan faktor lingkungan kerja (Afriansah et al., 2025). Temuan tersebut menegaskan bahwa komitmen merupakan faktor psikologis yang memiliki dampak langsung terhadap hasil kerja individu dalam organisasi.

Salah satu model teoritis yang paling banyak digunakan dalam menjelaskan komitmen organisasi adalah *Three-Component Model* yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer. Model ini memandang komitmen sebagai konstruk multidimensi yang terdiri dari tiga komponen utama, yaitu komitmen afektif (*affective*

commitment), komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*) (Kirana et al., 2024).

Dalam model ini, komitmen organisasi tidak hanya dipahami sebagai keinginan untuk tetap berada dalam organisasi, tetapi juga mencakup dimensi emosional, rasional, dan moral yang secara bersama-sama memengaruhi perilaku individu dalam bekerja. Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap aspek-aspek penting seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, serta orientasi terhadap tujuan organisasi. Sebagai contoh, penelitian pada pegawai pemeriksa di Badan Pemeriksa Keuangan menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja individu (Prakoso & Prayitno, 2024).

Dalam konteks organisasi non-profit seperti Generasi Abdi Surabaya, komitmen organisasi menjadi aspek yang sangat relevan dalam pengelolaan relawan. Organisasi perlu membangun keterikatan psikologis anggota melalui penciptaan lingkungan yang suportif, hubungan interpersonal yang positif, serta komunikasi nilai-nilai organisasi yang jelas. Dengan demikian, relawan tidak hanya terlibat secara sementara, tetapi juga memiliki dorongan untuk tetap aktif, produktif, dan berkontribusi secara berkelanjutan dalam organisasi (Hsieh & Chiu, 2024).

Indikator Komitmen Organisasi

1. Affective Commitment (Komitmen Afektif)

Komitmen afektif (*affective commitment*) merupakan bentuk komitmen yang paling kuat karena didasarkan pada keterikatan emosional dan identifikasi

individu terhadap organisasi. Individu yang memiliki komitmen afektif tinggi merasa bangga menjadi bagian organisasi, memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*), serta selaras dengan nilai dan budaya organisasi. Hal ini membuat mereka bertahan bukan karena paksaan, keuntungan, atau pertimbangan rasional, tetapi karena mereka ingin berada dalam organisasi dan secara sukarela memberikan kontribusi lebih dari yang diwajibkan. Menurut penelitian, *affective commitment* merujuk pada keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi di mana mereka bekerja, sehingga karyawan yang mengalami keterikatan emosional tinggi kepada organisasi akan tetap tinggal karena mereka ingin menjadi bagian dari organisasi tersebut, bukan karena harus (*“want to” stay*) dan menunjukkan keinginan intrinsik untuk tetap bersama organisasi karyawan memiliki *“emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization”* serta *“continue employment because they want to do so”* bukan karena tekanan eksternal (Dr. Williams et al., 2025).

Komitmen afektif sering dikaitkan dengan perilaku kerja antusias, kepuasan kerja yang tinggi, serta hubungan interpersonal yang kuat, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas terhadap tujuan organisasi. Penelitian di Indonesia menegaskan bahwa komitmen afektif merupakan salah satu dimensi utama dalam komitmen organisasi yang berpengaruh pada perilaku kerja dan keterlibatan anggota dalam organisasi (Mahardita & Noermijati, 2023)

Indikator:

- 1) Kesiediaan mempertahankan hubungan emosional dengan anggota organisasi**

Individu merasa nyaman dan terhubung secara emosional dengan rekan dalam organisasi, sehingga ikatan ini menjadi alasan kuat mereka bertahan

2) Keterlibatan dalam kegiatan meskipun tidak diwajibkan

Anggota secara sukarela ikut aktivitas tambahan karena merasa memiliki kedekatan emosional, bukan karena paksaan

3) Respons emosional positif terhadap tugas organisasi

Mereka merasa senang, bangga, dan puas saat menjalankan tugas sehingga muncul energi positif dalam bekerja

4) Keinginan mempromosikan organisasi secara sukarela

Anggota dengan komitmen afektif tinggi biasanya menjadi “duta organisasi” dan suka merekomendasikan organisasi kepada orang lain

5) Mengintegrasikan identitas pribadi dengan organisasi

Individu melihat organisasi sebagai bagian dari identitas dirinya sehingga muncul rasa memiliki yang kuat

2. Continuance Commitment (Komitmen Keberlanjutan)

Komitmen Keberlanjutan (*Continuance Commitment*) muncul dari pertimbangan rasional mengenai konsekuensi atau biaya apabila individu meninggalkan organisasi. Individu mengevaluasi potensi kehilangan pengalaman, jaringan sosial, kesempatan pengembangan diri, dan manfaat lain yang telah diperoleh selama berada dalam organisasi. Meskipun bentuk komitmen ini tidak sekuat komitmen afektif dalam mendorong perilaku pro-organisasi, *continuance commitment* tetap memegang peran penting dalam mempertahankan anggota terutama pada konteks sosial atau organisasi non-profit di mana imbalan finansial

tidak dominan karena anggota sering kali memiliki investasi dalam bentuk waktu, upaya kerja, dan keterampilan khusus yang terlalu berharga untuk dilepaskan (Wangsa & Edalmen, 2022).

Selain itu, studi pada sektor nonprofit menegaskan bahwa bagi pegawai organisasi nirlaba, keuntungan pribadi yang bersifat material seringkali bukan faktor utama dalam komitmen; dukungan organisasi dan hubungan dengan pemangku kepentingan memainkan peran penting dalam mempertahankan keterikatan anggota. Penelitian Indonesia yang menggunakan model komitmen tiga komponen menunjukkan bahwa *continuance commitment* masih menjadi elemen penting dalam menjelaskan retensi dan keputusan individu untuk tetap bertahan di organisasi. Misalnya, penelitian (Insan & Zusmawati, 2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasional secara *multidimensi* termasuk komitmen keberlanjutan memengaruhi keputusan pegawai untuk bertahan dalam organisasi.

Indikator:

1) Kesadaran bahwa meninggalkan organisasi memiliki konsekuensi besar

Anggota menyadari banyak manfaat yang hilang jika keluar, sehingga mempertimbangkan risiko sebelum mengambil keputusan

2) Pertimbangan rasional mengenai manfaat jangka panjang

Individu bertahan karena menghitung keuntungan misalnya pengalaman, jaringan, atau posisi yang hanya bisa didapat jika tetap berada dalam organisasi

3) Kesulitan menemukan organisasi atau komunitas pengganti

Anggota merasa lingkungan organisasi saat ini sulit dicari gantinya sehingga memengaruhi keputusan bertahan

4) Ketergantungan pada jaringan atau struktur organisasi

Mereka bertahan karena membutuhkan koneksi sosial, pengalaman, dan fasilitas yang tersedia dalam organisasi

5) Ketakutan terhadap ketidakpastian di luar organisasi

Individu mempertahankan keanggotaannya untuk menghindari risiko dan ketidakpastian ketika harus memulai dari awal di tempat lain

3. Normative Commitment (Komitmen Normatif)

Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) menggambarkan rasa kewajiban moral individu untuk tetap berada di dalam organisasi. Kewajiban ini bukan sekadar berdasarkan aturan atau kontrak, tetapi karena adanya nilai internal tentang apa yang seharusnya dilakukan, misalnya rasa tanggung jawab, kesetiaan pada organisasi yang telah banyak memberikan manfaat, atau norma sosial yang menekankan solidaritas dan loyalitas. Individu dengan komitmen normatif tinggi merasa bahwa meninggalkan organisasi akan bertentangan dengan nilai moral atau etika pribadi mereka.

Dalam berbagai penelitian di Indonesia, dimensi komitmen normatif tetap relevan untuk memahami bagaimana nilai budaya dan norma sosial memengaruhi keterikatan seseorang terhadap organisasi, meskipun pengaruhnya terhadap variabel lain seperti intensi keluar atau kinerja kadang bervariasi tergantung konteks organisasi pengalaman positif dengan organisasi (Marlina & Cucuani, 2025).

Indikator :

1) Rasa berutang budi pada organisasi

Anggota merasa organisasi telah memberi banyak kesempatan dan pengalaman sehingga timbul kewajiban moral untuk bertahan

2) Keyakinan moral bahwa bertahan adalah tindakan yang benar

Individu percaya bahwa keluar dari organisasi adalah tindakan yang tidak etis atau tidak patut dilakukan.

3) Kesiediaan mendukung organisasi meskipun kondisi tidak ideal

tanggung jawab membuat mereka tetap berkontribusi bahkan saat aktivitas berat atau keadaan organisasi kurang stabil

4) Pengaruh norma kelompok yang mendorong loyalitas

Pada komunitas relawan, rasa solidaritas sering menjadi faktor utama yang membuat anggota enggan meninggalkan organisasi

5) Organisasi memberi makna sosial bagi individu

Anggota merasa hidupnya lebih bermakna karena berada dalam organisasi sehingga muncul kewajiban moral untuk tetap tinggal.

Allen & Meyer menekankan bahwa ketiga komponen komitmen ini bukan *entitas* yang berdiri sendiri, tetapi saling melengkapi satu sama lain dalam menjelaskan mengapa individu memilih untuk tetap berada dalam organisasi. Kombinasi afektif, keberlanjutan, dan normatif menunjukkan bahwa seorang anggota bisa memiliki kekuatan motivasi yang berbeda-beda untuk bertahan. Misalnya, dua anggota organisasi bisa sama-sama bertahan, tetapi motivasi mereka bisa sangat berbeda satu bertahan karena keterikatan emosional, sedangkan yang lain karena pertimbangan biaya atau kewajiban moral. Komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen utama, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*,

dan *normative commitment* yang saling melengkapi dalam membentuk keterikatan psikologis individu terhadap organisasi (Wanto & Kusumatuti, 2023).

Dengan demikian, penggunaan ketiga dimensi ini sebagai indikator pengukuran memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi bentuk komitmen yang dominan pada anggota organisasi, serta memahami faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan dan keberlanjutan partisipasi, khususnya dalam konteks organisasi berbasis relawan.

3. Relawan Dan Organisasi Non-Profit

Relawan merupakan individu yang secara sukarela memberikan waktu, tenaga, serta kompetensinya untuk mendukung kegiatan sosial tanpa mengharapkan imbalan finansial (Intan & Sitio, 2021.). Aktivitas kerelawanan umumnya didorong oleh motivasi altruistik, kepedulian sosial, kebutuhan akan interaksi sosial, serta keinginan untuk memberikan kontribusi positif bagi masyarakat.

Dalam konteks sosial, relawan memiliki peran penting sebagai agen perubahan yang berkontribusi dalam mengatasi berbagai permasalahan masyarakat melalui pendekatan berbasis solidaritas, kepedulian, dan komitmen sosial. Berbeda dengan pekerja formal, keterlibatan relawan tidak didasarkan pada hubungan kerja profesional, melainkan pada keputusan pribadi yang bersifat sukarela. Oleh karena itu, faktor internal seperti motivasi, nilai kebersamaan, serta rasa tanggung jawab sosial menjadi aspek penting dalam menentukan keberlanjutan keterlibatan relawan (Supriharyanti & Pradana, 2023).

Selain itu, kegiatan kerelawanan juga sering dimaknai sebagai sarana pengembangan diri, di mana individu dapat meningkatkan kompetensi, memperluas

jaringan sosial, serta memperkuat nilai-nilai moral dan sosial. Hal ini menunjukkan bahwa relawan tidak hanya memberikan kontribusi kepada masyarakat, tetapi juga memperoleh manfaat personal dari keterlibatan mereka dalam organisasi sosial.

Di sisi lain, organisasi non-profit atau organisasi nirlaba merupakan lembaga yang berorientasi pada tujuan sosial, kemanusiaan, pendidikan, atau pengembangan masyarakat tanpa berfokus pada keuntungan finansial (Raharjo, 2022.). Operasional organisasi ini sangat bergantung pada partisipasi relawan, dukungan komunitas, serta sumber daya non-finansial lainnya.

Karakteristik organisasi non-profit yang fleksibel, adaptif, serta berbasis komunitas menjadikan hubungan interpersonal dan budaya organisasi sebagai elemen yang sangat penting. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi juga oleh tingkat keterlibatan, komitmen, serta kualitas hubungan antar anggotanya.

Namun demikian, salah satu tantangan utama dalam pengelolaan relawan adalah menjaga keberlanjutan partisipasi anggota. Tidak semua relawan memiliki tingkat keterlibatan yang konsisten, sehingga organisasi perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan komitmen relawan agar mereka tetap aktif dalam jangka panjang. Keterlibatan relawan yang tinggi terbukti berkontribusi terhadap peningkatan retensi, komitmen, serta keberhasilan program sosial organisasi (Lorente et al., 2024).

Dalam konteks penelitian ini, pemahaman mengenai karakteristik relawan dan organisasi non-profit menjadi penting, khususnya untuk menjelaskan bagaimana

motivasi dan komitmen organisasi berperan dalam mendorong keberlanjutan keterlibatan relawan pada Generasi Abdi Surabaya.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Metode & Variabel	Hasil Penelitian
1	Sari, D. F., Asfiah, N., & Irawati, S. (2021). <i>The Effect of Volunteer Motivation and Servant Leadership on Organizational Commitment at AIESEC UMM Members</i>	Kuantitatif; Variabel: Motivasi Relawan, Servant Leadership, Komitmen Organisasi.	Motivasi relawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
2	Yudhantara, R. (2024). <i>Perceived Organizational Support terhadap Komitmen Organisasi Relawan Non-Profit di Yogyakarta.</i>	Kuantitatif; Variabel: POS, Komitmen Organisasi.	Dukungan organisasi meningkatkan komitmen relawan secara signifikan.
3	Karim & Rahman (2020). <i>Relationship Between Motivation and Organizational Commitment among Scout Volunteers in East Kalimantan.</i>	Kuantitatif; Variabel: Motivasi, Komitmen Organisasi.	Motivasi berhubungan positif dengan komitmen relawan; dimensi pemahaman adalah prediktor terkuat.
4	(ANI, 2024) Altruisme dengan Komitmen Organisasi pada Relawan PMI Kabupaten Jombang.	Kuantitatif; Variabel: Altruisme, Komitmen Organisasi.	Altruisme memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasi relawan.
5	Firdaus, V., Ubaidillah, H., & Oetardjo, M. (2023). <i>Profesionalisme dan Motivasi Altruistik terhadap Kinerja Relawan.</i>	Kuantitatif; Variabel: Profesionalisme, Motivasi Altruistik, Kinerja Relawan.	Motivasi altruistik berpengaruh signifikan terhadap perilaku dan dedikasi relawan.

Penelitian mengenai komitmen relawan pada organisasi non-profit telah

banyak dilakukan, namun mayoritas masih berfokus pada faktor-faktor umum seperti motivasi relawan secara luas, *perceived organizational support* (POS), altruisme, maupun gaya kepemimpinan. Sebagian besar penelitian tersebut belum mengkaji motivasi dalam kerangka teori kebutuhan yang lebih spesifik, seperti Teori Motivasi McClelland yang menekankan tiga kebutuhan dasar individu, yaitu *need for achievement*, *need for power*, dan *need for affiliation*. Penelitian yang membahas pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi juga umumnya menggunakan dimensi motivasi relawan yang bersifat umum, sehingga belum secara langsung mengevaluasi bagaimana ketiga kebutuhan McClelland berperan dalam meningkatkan komitmen relawan.

Sejalan dengan pemikiran tersebut, salah satu studi kuantitatif terbaru yang mengaitkan motivasi McClelland dengan konteks relawan di organisasi nirlaba menunjukkan bahwa *need for achievement* (n-Ach) dapat dipetakan ke dalam kategori tinggi, sedang, dan rendah di antara relawan, yang menggambarkan variasi dorongan psikologis individu dalam keterlibatan sukarela temuan ini memberi dasar teoritis bahwa dimensi kebutuhan spesifik menurut McClelland relevan untuk dipertimbangkan dalam penelitian motivasi relawan (Marthasari et al., 2025).

Selain itu, penelitian mengenai relawan di Indonesia sebagian besar dilakukan pada organisasi besar seperti PMI, komunitas pramuka, atau organisasi kampus, sedangkan kajian pada organisasi non-profit lokal seperti Generasi Abdi Surabaya masih sangat terbatas. Namun penelitian pada AIESEC Universitas Muhammadiyah Malang memiliki relevansi dengan penelitian ini karena sama-sama mengkaji relawan dalam organisasi non-profit berbasis kepemudaan.

Kesamaan karakteristik relawan, seperti berbasis sukarela dan didorong oleh motivasi internal, menunjukkan bahwa temuan mengenai pengaruh motivasi terhadap komitmen dapat dijadikan dasar dalam memahami fenomena yang terjadi pada relawan Generasi Abdi Surabaya (Marthasari et al., 2025).

Dengan demikian, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kekosongan kajian sebelumnya dengan menguji penerapan Teori Motivasi McClelland dalam meningkatkan komitmen relawan pada organisasi non-profit, khususnya pada Generasi Abdi Surabaya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman baru mengenai bagaimana kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi membentuk komitmen relawan, serta menjadi kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan manajemen relawan di lingkungan organisasi non-profit.

Dalam teori McClelland (Miron & McClelland, 1979) menyatakan bahwa perilaku manusia pada dasarnya dipengaruhi oleh tiga kebutuhan yaitu Kebutuhan akan Pencapaian atau Berprestasi (*Achievement*), Kebutuhan akan Kekuasaan (*Power*), dan Kebutuhan akan Afiliasi (*Affiliate*). Selain itu, studi sebelumnya juga mencatat bahwa relawan cenderung memiliki komitmen yang kuat pada suatu organisasi mengingat layanan yang diberikan oleh para sukarelawan lebih kepada nilai dan juga kurang berwujud apabila dibandingkan dengan pekerjaan berbayar, sehingga penting bagi manajemen organisasi untuk memahami dan mengelola motivasi relawan agar komitmen mereka terjaga (Hazmi & Seftiandy, 2022).

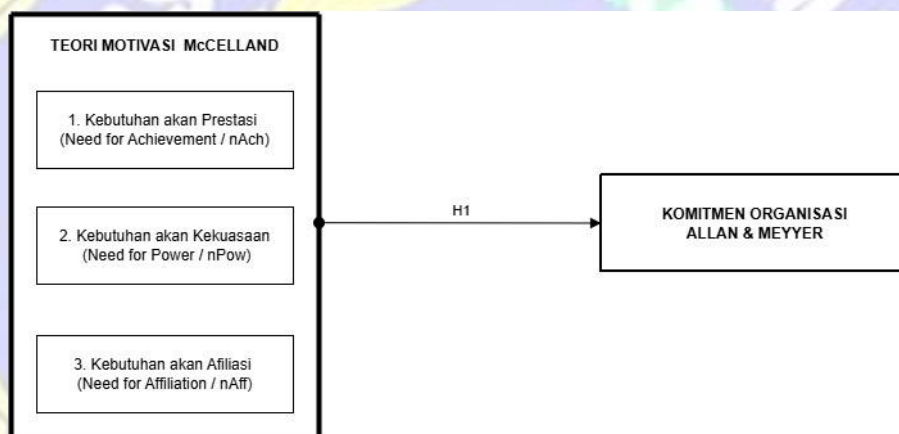
C. Model Analisis

Model analisis dalam penelitian ini disusun untuk menggambarkan

hubungan antara variabel motivasi dan komitmen organisasi pada relawan. Motivasi dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh McClelland, yang terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*).

Sementara itu, komitmen organisasi diukur berdasarkan model tiga komponen yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer, yang meliputi komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif. Hubungan antar variabel dalam penelitian ini digambarkan dalam model analisis sebagai berikut:

Gambar 2.1 Model Analisis Peneliti



Keterangan pada model analisis penelitian adalah sebagai berikut:

- **X** : Teori Motivasi McClelland
(kebutuhan berprestasi, kebutuhan afiliasi, kebutuhan kekuasaan)
- **Y** : Komitmen Organisasi
(komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, komitmen normatif)
- ———: Pengaruh Teori Motivasi McClelland terhadap Komitmen Organisasi secara simultan

Berdasarkan Gambar 2.2, dapat dijelaskan bahwa motivasi yang terdiri dari kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi

berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi komitmen organisasi sebagai variabel dependen.

Panah yang mengarah dari variabel motivasi menuju komitmen organisasi menunjukkan adanya hubungan pengaruh, di mana motivasi diasumsikan memiliki peran dalam meningkatkan tingkat keterikatan relawan terhadap organisasi.

Semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki individu, maka semakin besar kemungkinan individu tersebut memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Model ini menekankan bahwa motivasi internal relawan menjadi faktor penting dalam menentukan keberlanjutan keterlibatan mereka dalam organisasi non-profit. Dalam konteks relawan Generasi Abdi Surabaya, motivasi tidak hanya mendorong partisipasi awal, tetapi juga berperan dalam membentuk keterikatan emosional, pertimbangan untuk tetap bertahan, serta rasa tanggung jawab moral terhadap organisasi.

Dengan demikian, model analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi, sehingga dapat diketahui sejauh mana faktor motivasional berkontribusi terhadap keberlanjutan keterlibatan relawan dalam organisasi.

D. Hipotesis

Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada Teori Motivasi McClelland yang menjelaskan bahwa kebutuhan psikologis individu, yaitu kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi, memengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Dalam konteks organisasi non-profit, motivasi berperan penting dalam mendorong keterlibatan serta keberlanjutan partisipasi relawan.

Individu dengan motivasi yang tinggi cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi, baik secara emosional, rasional, maupun moral. Oleh karena itu, motivasi dapat menjadi faktor yang memengaruhi tingkat komitmen organisasi.

Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- **H1** : Motivasi berdasarkan Teori McClelland berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada relawan Generasi Abdi Surabaya.

