

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Manajemen

2.1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen ilmiah sebenarnya telah dimulai sejak dulu, para insinyur Amerika Serikat dan Eropa mencari dan mengembangkan cara baru untuk mengelola suatu organisasi atau perusahaan. Beberapa variabel yang di perhatikan dalam manajemen ilmiah, yaitu:

- a. Pentingnya peranan manajer dalam menggerakkan dan meningkatkan produktivitas perusahaan.
- b. Pengangkatan dan pemanfaatan tenaga kerja dengan persyaratan-persyaratannya.
- c. Tanggung jawab kesejahteraan pegawai/karyawan.
- d. Kondisi yang cukup untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Pemahaman mengenai manajemen sudah banyak sekali dijabarkan, hal ini dikarenakan manusia di dalam kehidupan tidak bisa terlepas dari prinsip-prinsip manajemen, baik langsung maupun tidak langsung. Bukan hanya kehidupan manusia yang memerlukan manajemen. Tetapi suatu organisasi atau perusahaan juga sangatlah penting dalam pemahaman mengenai manajemen. Anton Mulyono Aziz dan Maya Irijayanti (2014 : 5) menjelaskan bahwa seni manajemen meliputi untuk melihat totalitas dari bagian yang terpisah-pisah serta kemampuan untuk menciptakan gambaran tentang suatu visi.

Menurut Malayau S.P Hasibuan (2016 : 9) memaparkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Selanjutnya pengertian manajemen menurut Stephen P.Robbins, Mary Coulter (2012 : 8) menjelaskan bahwa :

“Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi aktivitas kerja lainnya sehingga kegiatan mereka selesai dengan efektif dan efisien. Arti dari efisien itu sendiri adalah mendapatkan hasil *output*

terbanyak dari input yang seminimal mungkin, sedangkan efektif adalah melakukan hal yang benar yaitu melakukan sebuah pekerjaan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya.”

Dari pemaparan diatas mengenai manajemen, maka peneliti menyimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang mengatur setiap bagian untuk melihat totalitas dari setiap bagian dengan cara efektif dan efisien sehingga mencapai tujuan yang diharapkan.

2.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2015:13) menyatakan bahwa Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian”.

Pemahaman manajemen sumber daya manusia menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013 : 2) yaitu manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Schuler dalam Sutrisno (2016 : 6) menjelaskan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.”

Dalam pemahaman tersebut, sangatlah penting peranan manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan misi dan visi suatu organisasi. Agar organisasi dapat berjalan dengan baik, sangatlah penting sumber daya manusia yang ada dapat

menyesuaikan perkembangan yang terjadi, hal ini diharapkan agar terciptanya sumber daya manusia yang memiliki nilai dan kualitas SDM yang baik. Manajemen sumber daya manusia diperlukan karena untuk meningkatkan efektivitas kerja di dalam organisasi, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

2.1.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Implementasi pada manajemen sumber daya manusia tergantung kepada fungsi operasional MSDM itu sendiri. Menurut Hasibuan (2016 : 2) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

- a. Perencanaan
Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
- b. Pengorganisasian
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).
- c. Pengarahan
Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- d. Pengendalian
Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
- e. Pengadaan
Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- f. Pengembangan
Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- g. Kompensasi
Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai dengan pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

2.2. Pengertian Komitmen Organisasi

Pada dasarnya komitmen merupakan bentuk dedikasi atau sebuah kewajiban yang sehingga dapat mengikat individu atau kelompok pada tindakan tertentu. Sedangkan organisasi merupakan bentuk sosial dimana memiliki suatu persepsi secara bersamaan. Suatu organisasi dikatakan berhasil dalam mengelola organisasinya dilihat dari keberhasilan organisasi tersebut dalam mengelola SDM yang dimiliki. Tinggi rendahnya suatu komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasinya sangat menentukan kinerja yang akan dicapai pada organisasinya. Kreitner dan Kinicki (2014:165) menjelaskan bahwa komitmen organisasi yaitu sebagai tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Hal ini adalah sebuah sikap yang dimana orang-orang memiliki komitmen yang dimana dapat diharapkan dapat menunjukkan kesediannya untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi serta memiliki sebuah hasrat yang besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Luthans (2012 : 249) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad diri dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan.

Moorhead dan Griffin (2013 : 73) menjelaskan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana

seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Sedangkan menurut Robbins (2008:69) dalam perilaku organisasi, komitmen organisasi merupakan salah satu komponen dari perilaku dimana komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk memelihara keanggotaannya.

Berdasarkan pemahaman mengenai komitmen organisasi dari para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu sikap individu yang mencerminkan kesetiaannya terhadap keadaan yang ada pada organisasi tersebut, sehingga dapat tetap bertahan untuk menjadi keanggotaan dalam organisasi tersebut.

2.2.1. Menciptakan Komitmen Organisasi

Agar dapat menciptakan rasa percaya atas kepemilikan terhadap organisasi atau perusahaan, maka dari itu setiap organisasi harus mampu mengidentifikasi diri karyawan atau pegawai untuk selalu mempercayai atas guna dan manfaat karyawan bekerja di organisasi tersebut.

Mangkunegara (2012:176) menjelaskan bahwa terdapat tiga pilar dalam menciptakan komitmen organisasi:

- 1) Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi. untuk menciptakan rasa memiliki, maka salah satu pihak di dalam manajemen harus mampu membuat pegawai:
 - a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
 - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan adalah berharga bagi organisasi.
 - c. Merasa nyaman dengan organisasi
 - d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

- 2) Terdapat keterikatan atau kegirahan terhadap pekerjaan. Hal ini dapat dimunculkan dengan cara:
 - a. Mengenali faktor-faktor motivasi dalam mengukur desain pekerjaan (*job design*).
 - b. Kualitas kepemimpinan.
 - c. Kemampuan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen bisa meningkatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahlian.
- 3) Pentingnya rasa memiliki
Rasa memiliki dapat muncul jika pegawai merasa bahwa benar-benar diterima menjadi bagian penting dari organisasi.

Parinding (2015) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat membentuk komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Proses terbentuknya komitmen afektif
 - a. Karakteristik organisasi
 - b. Karakteristik individu
 - c. Pengalaman kerja
- 2) Proses terbentuknya komitmen berkelanjutan
Umam (2012:261) menjelaskan bahwa beberapa tindakan atau kejadian dapat dibagi kedalam dua variabel, yaitu investasi dan alternatif. Selain itu, proses pertimbangan dapat mempengaruhi individu.
 - a. Investasi termasuk sesuatu yang berharga, misalnya waktu, usaha ataupun uang yang harus dilepaskan karyawan jika meninggalkan organisasi.
 - b. Alternative merupakan kemungkinan untuk masuk organisasi lain
- 3) Proses terbentuknya komitmen normatif.
 - a. Tekanan kerja yang mempengaruhi komitmen normatif terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan karyawan selama proses sosialisasi dan selama sosialisasi ketika karyawan baru masuk kedalam organisasi.
 - b. Penghargaan, organisasi memberikan sesuatu bagi karyawan yang tidak akan dibalas lagi.
 - c. Kontrak psikologis, diantar anggota dan organisasi, percaya bahwa masing-masing pihak akan saling timbal balik memberin.

2.2.2. Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Terciptanya komitmen karyawan pada organisasi tidak muncul begitu saja, tetapi melalui tahap dan proses yang panjang. Berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, menurut Steers dalam Sopiah (2008:163) terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi:

- 1) Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya di dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari setiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan, misalnya identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dalam organisasi.
- 3) Pengalaman kerja, misalnya keterandalan organisasi di masa lampau serta cara pekerja membicarakan dan mengutarakan perasaannya terhadap organisasi.

Selanjutnya menurut David dalam Sopiah (2008:163), memaparkan terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi:

- 1) Faktor personal, termasuk di dalamnya yaitu usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain.
- 2) Karakteristik pekerjaan, yaitu lingkup kerja, tantangan dalam pekerjaan, konflik pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
- 3) Karakteristik struktur, yaitu besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan lain-lain.
- 4) Pengalaman kerja, hal ini sangatlah berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.

2.2.3. Perilaku Komitmen Organisasi

Spencer dan Spencer dalam Kaswan (2015:127) menjelaskan bahwa perilaku komitmen organisasi adalah:

- 1) Usaha Aktif. Melakukan usaha aktif agar selaras dengan berpakaian dengan tepat, dan menghargai norma-norma organisasi.

- 2) Menjadi Model. Menunjukkan loyalitas, kemauan, membantu kolega menyelesaikan tugasnya, menghargai mereka yang memiliki otoritas.
- 3) Kesadaran terhadap Tujuan. Menyatakan komitmen, memahami dan secara aktif mendukung misi dan sasaran organisasi; mengaitkan tindakan dan prioritasnya untuk memenuhi kebutuhan organisasi, memahami kebutuhan untuk kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.
- 4) Melakukan Pengorbanan Personal atau Profesional. Mendahulukan kebutuhan organisasi di atas kebutuhan sendiri; melakukan pengorbanan pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi di atas identitas dan profesi profesional dan kepentingan keluarga.
- 5) Membuat Keputusan yang Tidak Populer. Mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi meskipun mereka tidak populer atau kontroversial.
- 6) Mengorbankan Kebaikan Unit Sendiri Untuk Organisasi. Mengorbankan kepentingan jangka pendek departemennya sendiri untuk kebaikan jangka panjang organisasi, meminta orang lain melakukan pengorbanan untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang lebih besar.

2.2.4. Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Lincoln dan Bashaw (dalam Sopiha, 2008) memaparkan mengenai indikator komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Kemauan karyawan, adanya kemauan karyawan untuk selalu mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- 2) Kesetiaan karyawan, hal ini menunjukkan bahwa karyawan berkeinginan untuk dapat mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi bagian dari organisasi.
- 3) Kebanggaan karyawan, hal ini ditandai dengan merasa bangga karena telah menjadi bagian dari organisasi serta merasa bahwa organisasi merupakan bagian dalam hidup karyawan tersebut.

Selanjutnya, Berdasarkan *Organizational Commitment Scale* (OCS) dikembangkan oleh Allen dan Mayer dalam Nydia (2012) memaparkan bahwa terdapat 3 dimensi dari komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Komitmen Afektif

Komitmen afektif adalah keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.

- a. Karyawan merasa bahagia bekerja dalam organisasi
- b. Karyawan menunjukkan rasa memiliki terhadap organisasi
- c. Karyawan peduli terhadap masalah yang dihadapi perusahaan
- d. Karyawan memiliki kelekatan emosional terhadap perusahaan

2) Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen yang tinggi yang akan bertahan di organisasi, bukan karena emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan adanya kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

- a. Karyawan merasa tidak memiliki alternatif kerja ditempat lain yang lebih menarik
- b. Karyawan merasa rugi bila meninggalkan perusahaan
- c. Karyawan akan mendapat kesulitan dalam hidup jika meninggalkan perusahaan

3) Komitmen Normatif

Komitmen normatif ialah suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral dan alasan etika.

- a. Karyawan merasa memiliki kewajiban untuk setia pada perusahaan
- b. Karyawan merasa sungkan untuk keluar dari perusahaan karena telah diberi fasilitas
- c. Karyawan telah terikat kontrak kerja dengan perusahaan

Luthan, 2006:250 (dalam Amalia 2014:83) komitmen Organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan memiliki tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

- a. Komitmen Afektif merupakan perasaan suka atau tertarik pada organisasi yang memunculkan keinginan untuk tetap tinggal dan menjalin hubungan sosial serta menghargai hubungan dengan organisasi dan anggota organisasi lainnya, indikatornya:

- Keterikatan

- Emosional
 - Keterlibatan
- b. Komitmen berkelanjutan merupakan perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk tetap bertahan dengan segala pertimbangan yang ada pada organisasi. Indikatornya:
- Kebutuhan
 - Kerugian
- c. Komitmen normatif merupakan perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi. Indikatornya:
- Kesadaran
 - Tanggung Jawab

2.3. Konsep Kinerja Karyawan

2.3.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata Job Performance atau *Actual Performance* (prestasi kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan). Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai & Basri dalam Riani 2011:97). Dalam sebuah organisasi, kinerja sangatlah berpengaruh besar untuk menjalankan organisasi. Dengan adanya kinerja dari karyawan, maka organisasi dapat dikatakan benar-benar organisasi karena kinerja sendiri merupakan hasil dari sebuah pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Dijelaskan oleh Mangkunegara (2009:18) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Siswanto (dalam Sandy 2015:11) menyatakan bahwa kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Rivai (dalam Sandy, 2015:12) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan

dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Malayu S.P. Hasibuan (2007:94) memberikan definisi kinerja sebagai berikut : “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu”. Dijelaskan oleh Kusriyanto dalam (Mangkunegara 2009:9) bahwa “kinerja karyawan merupakan perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)”.

Kinerja yang baik diimbangi juga dengan keadaan dari sebuah organisasi. Apabila keadaan organisasi tidak baik atau kurang memadai untuk berkembangnya tingkat kinerja karyawan, maka karyawan tidak akan memberikan hasil kinerja yang maksimal. Tetapi sebaliknya, apabila keadaan organisasi yang baik atau memadai untuk berkembangnya tingkat kinerja karyawan, maka karyawan akan senantiasa bahkan akan dengan sendirinya memberikan hasil kinerja yang baik untuk organisasinya bahkan memberikan kepuasan atas hasil organisasi.

Berdasarkan definisi kinerja menurut para ahli di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang di peroleh oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan baik secara kualitas maupun kuantitas dalam periode tertentu.

2.3.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Simanjuntak (2011:11) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yang dibagi menjadi tiga kelompok:

1. Kompensasi Individu

Kompensasi individu merupakan kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompensasi dari setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dikelompokkan dalam 6 golongan, yaitu:

- a. Kemampuan dan keterampilan kerja
- b. Keahlian
- c. Kebutuhan

- d. Tanggung jawab
 - e. Latar belakang
 - f. Etos kerja
2. Faktor dukungan organisasi
- Kondisi serta syarat kerja. Setiap karyawan tergantung pada dukungan organisasinya dalam bentuk pengorganisasian, tersedianya sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja serta kondisi dan syarat kerja.
3. Faktor Psikologis
- Kinerja perusahaan dan kinerja setiap karyawan sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap serta motivasi.

McCormick dan Tiffin (dalam Riani 2011:100) menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu:

- a. Variabel Individu
- Variabel individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap.
- b. Variabel Situasional
- Variabel situasional meyangkut dua faktor yaitu:
- 1. Faktor social dari organisasi, meliputi: kebijakan, jenis kelamin, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan social.
 - 2. Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

Sedangkan menurut Gibson (2008) menjelaskan bahwa terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Faktor individu, terdiri dari kemampuan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang,
- b. Faktor psikologis, terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi serta kepuasan kerja.

- c. Faktor organisasi, terdiri dari motivasi, design pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan.

2.3.3. Indikator Kinerja

Menurut Faustino Cardoso Gomes (2010:142) terdapat delapan kriteria yang dapat dijadikan ukuran dalam menilai atau mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu:

1. *Quantity of Work* (kuantitas kerja). Merupakan jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
 - a. Jumlah kerja yang dilakukan
 - b. Jumlah kerja yang dicapai dalam suatu periode tertentu
2. *Quality of Work* (kualitas kerja). Merupakan kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
 - a. Keterampilan dalam melaksanakan tugas
 - b. Kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaiannya serta kesiapannya
3. *Job Knowledge* (pengetahuan terhadap pekerjaan). Merupakan luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
 - a. Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan
 - b. Luasnya pengetahuan mengenai keterampilan
4. *Creativeness* (kreativitas). Merupakan keahlian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
 - a. Keahlian gagasan
 - b. Kemampuan menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
5. *Cooperation* (bekerjasama). Merupakan kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
 - a. Kesediaan kerjasama dengan atasan
 - b. Kesediaan kerja sama dengan rekan kerja
6. *Dependability* (kesadaran diri). Merupakan kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

- a. Kesadaran dalam hal kehadiran
- b. Dapat dipercaya dalam menyelesaikan kerja
- 7. *Initiative* (inisiatif). Merupakan semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
 - a. Semangat dalam melaksanakan tugas
 - b. Semangat mengerjakan tanggung jawabnya
- 8. *Personal Qualities* (kualitas pribadi). Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.
 - a. Kepemimpinan
 - b. Integritas pribadi

2.3.4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja, yang dikenal juga dengan istilah *performance evaluation*, *performance rating*, *performance assessment*, *service rating*, dan lain-lain pada dasarnya merupakan proses di mana organisasi memperoleh informasi tentang seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya (Noe et al, 2006: 330).

Wirawan, dalam buku M. Abdulloh (2014:5) menjelaskan bahwa evaluasi atau penilaian kinerja adalah proses penilaian oleh penilai (pejabat) yang melakukan penilaian (*appraisal*) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai (pegawai) yang dinilai yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkan dengan standar kerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia.

Menurut Hall (dalam Farida, 2010: 74) penilaian kinerja merupakan proses berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja pegawai dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja pegawai dalam organisasi. Melalui penilaian, manajer dan organisasi dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya. Dalam melakukan penilaian kinerja seorang pemimpin menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolak ukur. Penilaian kinerja mencakup beberapa faktor sebagai berikut:

1. Manajemen bertanggung jawab atas keberhasilan seluruh sistem.

2. Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki penampilan prestasi kerja itu sendiri, bilamana hal tersebut dikerjakan secara objektif dan penilaian dilakukan dengan tujuan meningkatkan kemampuan individu.
3. Pada dasarnya, pegawai juga ingin mengetahui bagaimana sebenarnya penampilan prestasi kerjanya dinilai oleh atasannya.

Menurut Sukmalana (2007: 282) terdapat beberapa alasan untuk menilai kinerja: (1) penilaian kinerja member informasi tentang bagaimana kinerja dikaitkan dengan kebijakan fungsi MSDM, (2) penilaian kinerja member peluang kepada para karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerjanya, (3) mendorong ke arah pengembangan dan peningkatan kinerja, dan (4) penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier karena penilaian itu memberi peluang baik untuk meninjau rencana karier seseorang dilihat dari kekuatan dan kelemahannya.

Sedarmayanti (2009:22) memaparkan manfaat dari penilaian kinerja yaitu: 1) peningkatan prestasi; 2) kesempatan kerja yang adil; 3) kebutuhan pelatihan pengembangan; 4) penyesuaian kompensasi; 5) keputusan promosi dan demosi; 6) kesalahan desain pekerjaan; dan 7) penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Jadi, dengan diadakannya penilaian kinerja akan memberikan tanggung jawab bagi karyawan yang dinilai kinerjanya, sehingga akan memberikan manfaat dalam melaksanakan pekerjaannya di masa mendatang.

2.4. Penelitian Terdahulu

Tabel 2 1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel X			Variabel Y
	KO. Afektif	KO. Normatif	KO. Berkelanjutan	
<p>“Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Radio Nebula Nada di Kota Palu”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Raziyam Dwi Pathan - Syahir Natsir - Harnida Wahyuni Adda <p>Universitas Tadulako <i>Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako 2017</i></p>	Signifikan	Positif dan Signifikan	Tidak Signifikan	Kinerja Karyawan
<p>“Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Sebagai Variabel <i>Moderating</i>”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ina Srimulyani - Rochiyati Murniningsih - Bayu Sindhu Raharja <p>Universitas Muhammadiyah Magelang 2017</p>	Positif dan Signifikan	Negatif dan tidak signifikan	Negatif dan signifikan	Kinerja Karyawan

<p>“Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang Roberto Goga Parinding Universitas Narotama Surabaya <i>e-jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA 2015</i></p>	Nyata (Signifikan)	Nyata (Signifikan)	Nyata (Signifikan)	Kinerja Karyawan
<p>“Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif dan Komitmen Berkelanjutan Terhadap Kinerja Karayawan Mr.Bob English Club Pare” Lolyta Privalova Carina Universiats Nusantara PGRI Kediri 2016</p>	Signifikan	Negatif dan tidak signifikan	Negatif dan tidak signifikan	Kinerja karyawan
<p>“Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.BRI (Persero) Tbk Cabang Sumenep” Zela Prabawaning Tyas UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2014</p>	Positif	Positif	Positif	Kinerja Karyawan
<p>The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance (a Case of Industrial Enterprises) KAPLAN Metin¹, KAPLAN Asli² Nevsehir Hact BektasVeli University TURKEY</p>	positive and significant impact	no significant effect	no significant effect	Work Performance

<i>Journal of Economic and Social Development (JESD) 2018</i>				
<p>“Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Studi Pada Karyawan PT.PELINDO Surabaya”</p> <p>- Amirul Akbar - M. Al Musadieq - M. Djudi Mukzam</p> <p>Fak. Ilmu Administrasi Univ.Brawijaya Malang 2017</p>	Signifikan	Signifikan	Tidak Signifikan	Kinerja Karyawan
<p>“Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada PT.GO-JEK Cabang Solo”</p> <p>Devi Setyawati</p> <p>Fak. Ekonomi dan Bisnis Univ. Muhammadiyah Surakarta 2017</p>	Signifikan	Signifikan	Signifikan	Kinerja Karyawan

2.5. Kerangka Pemikiran

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang masalah, pada penelitian ini permasalahan yang dikaji adalah kinerja karyawan pada The Cipaku Garden Hotel yang dikaitkan dengan komitmen organisasi. Dimana komitmen organisasi akan dapat meningkatkan perilaku karyawan dalam bekerja.

Luthan (2006:20) menjelaskan bahwa hubungan perilaku organisasi dengan disiplin ilmu lainnya yang terkait dibagi menjadi 4 bagian besar, yaitu:

- Teoritis makro teori organisasi (OT)
- Teoritis mikro perilaku organisasi (OB)
- Terapan makro perkembangan organisasi (OD)
- Terapan mikro manajemen sumber daya manusia (HRM)

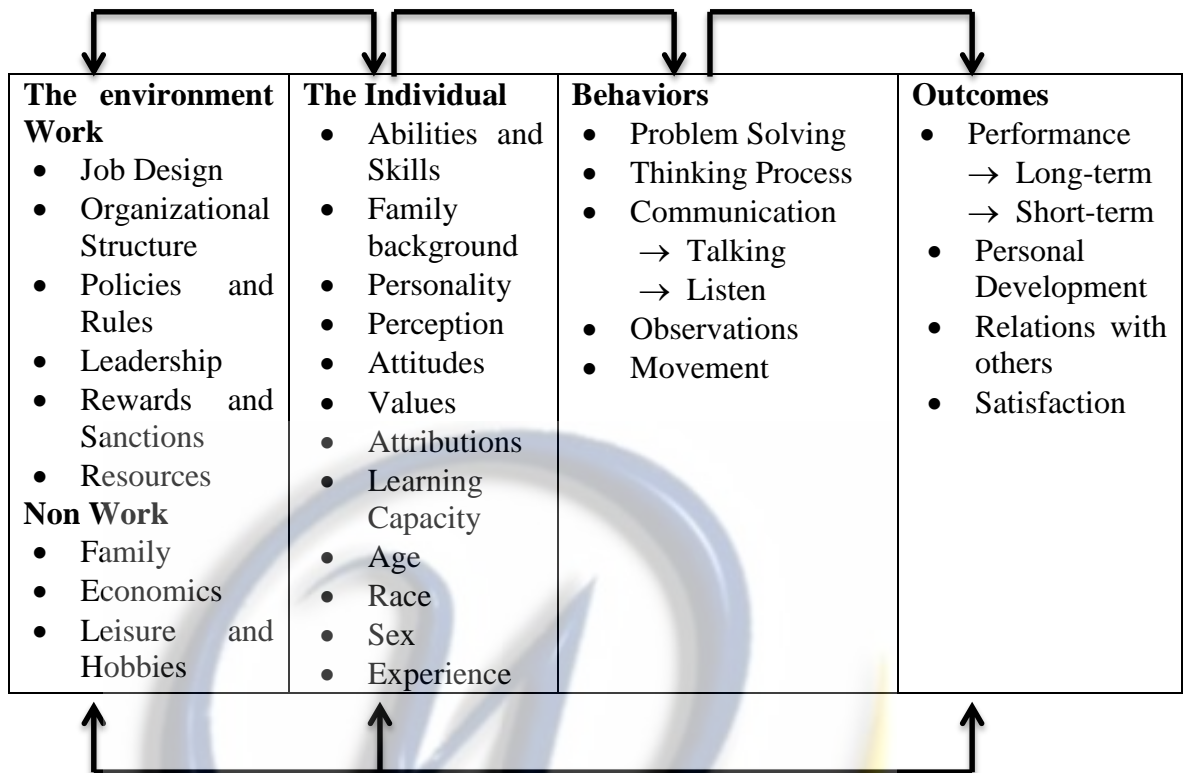
Untuk menyelesaikan masalah ini, penulis menggunakan pendekatan yang mengacu pada pendekatan psikologi tentang perilaku. Khususnya teori perilaku organisasi (OB). Gibson (1997:15) dalam Sambas Ali Muhidin (2007:61-62) menjelaskan bahwa “Konsep dasar psikologi pada dasarnya dilandasi oleh proses-proses psikis pada diri individu, atau organisme di dalam lingkungan tertentu.” Setiap karyawan dengan setiap kondisi suatu organisasi tempat karyawan tersebut bekerja selalu mengalami interaksi yang dapat menimbulkan perilaku tertentu pada organisasi salah satunya adalah perilaku individu/hasil.

Fred Luthans (dalam Vivin Andhika, 2006:22) menjelaskan bahwa:

“Akar teori ini dapat ditelusuri pada karya Ivan Pavlov dan John B. Watson yang mengungkapkan bahwa teori behavioristik dalam psikologi menekankan pentingnya memahami perilaku yang dapat diamati daripada pemikiran yang sukar dipahami. Mereka menggunakan eksperimen classical conditioning untuk merumuskan penjelasan stimulus-respon (S-R) perilaku manusia.”

Perilaku disini merupakan sikap, yang dimana aspek utama dari sikap salah satunya adalah komitmen.

Perilaku individu dapat menjadi dasar hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dibawah ini merupakan pemaparan perilaku-perilaku individu menurut James L. Gibson (2012:88):



Sumber: *Organizations (Behavior, Structure, Processes, James L. Gibson (2012:88)*

Gambar 2. 1
Individual Behavior Framework

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa komitmen organisasi termasuk ke dalam aspek individual. Keterkaitan langsung terhadap aspek individual di dalam grand theory perilaku individu yaitu terhadap sikap. Sikap berkaitan dengan komitmen, loyalitas, rela bertanggung jawab serta berkorban terhadap organisasi.

Selanjutnya untuk kinerja karyawan, menjadi bagian dalam aspek hasil. Kinerja tidak akan bisa lepas dari tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Luthans (2012 : 249) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad diri dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan.

Terdapat dimensi terpisah dari komitmen organisasi menurut Robbins P. Robbins dan Timothe A. Judge (2008:100:101) yaitu:

- **Komitmen Afektif** merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
- **Komitmen normatif** merupakan komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.
- **Komitmen berkelanjutan** merupakan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila membandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

Dari ketiga komitmen di atas akan menentukan sikap kerja individu terhadap organisasinya, yang dimana akan memengaruhi kinerja tiap individu. Komitmen merupakan aspek sikap kerja yang utama di dalam organisasi. Kreitner dan Kinicki (2014:165) menjelaskan bahwa komitmen organisasi yaitu sebagai tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Hal ini adalah sebuah sikap yang dimana orang-orang memiliki komitmen yang dimana diharapkan dapat menunjukkan kesediannya untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi serta memiliki sebuah hasrat yang besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

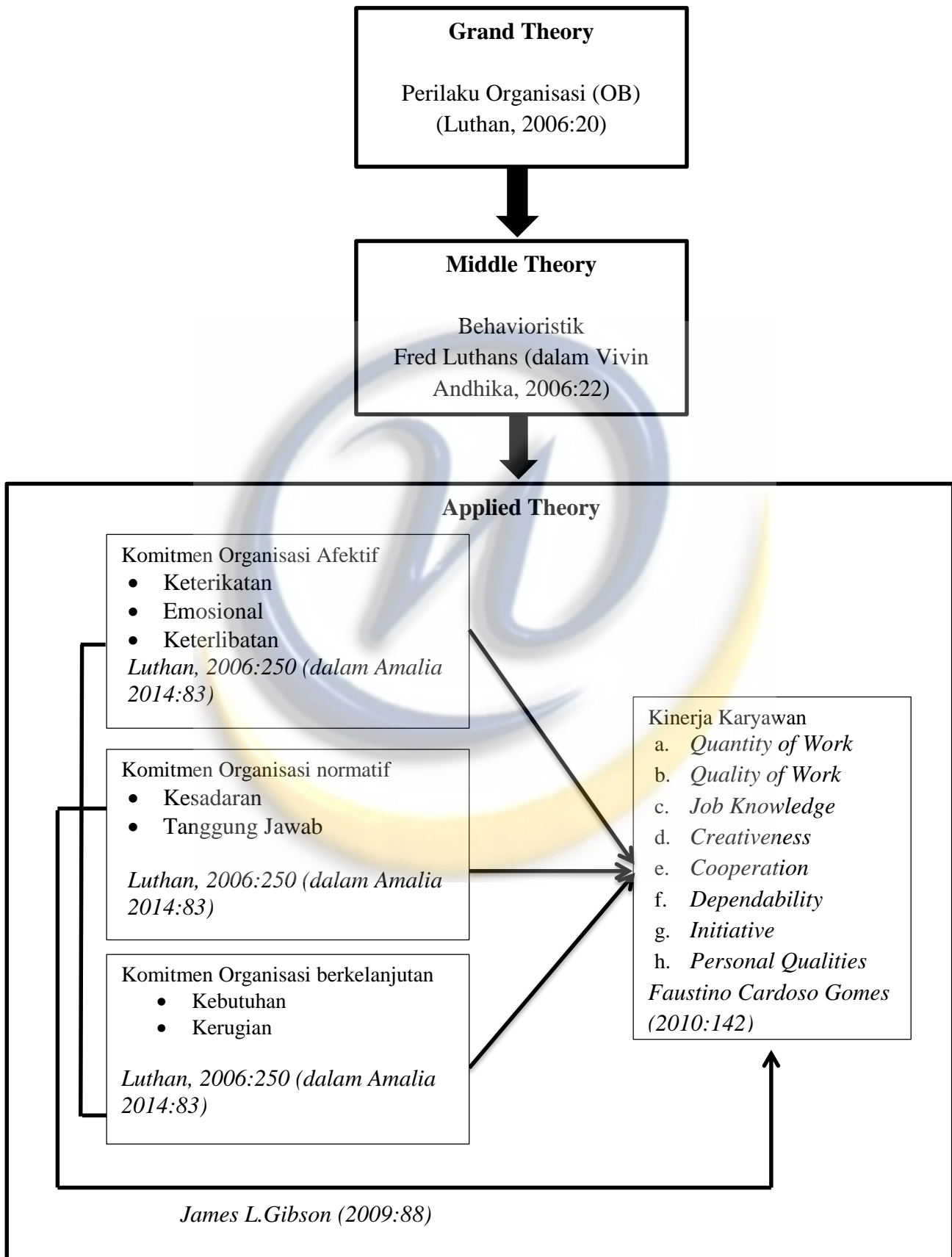
Rivai (dalam Muhammad Sandy, 2015:12) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Keterkaitan dari komitmen organisasi terhadap kinerja didukung oleh teori dari Robbins (2011:67) dimana menjelaskan bahwa kualitas sumber daya manusia yang berpengaruh kuat terhadap kinerja organisasi adalah komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan memiliki potensi yang besar untuk dapat memperbaiki kinerja individu, kelompok bahkan organisasi. Selain itu didukung oleh penelitian sebelumnya, menurut Roberto Goga Parinding 2015 hasil penelitian menunjukkan bahwa

dimensi dari komitmen organisasi yaitu afektif, normatif dan berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

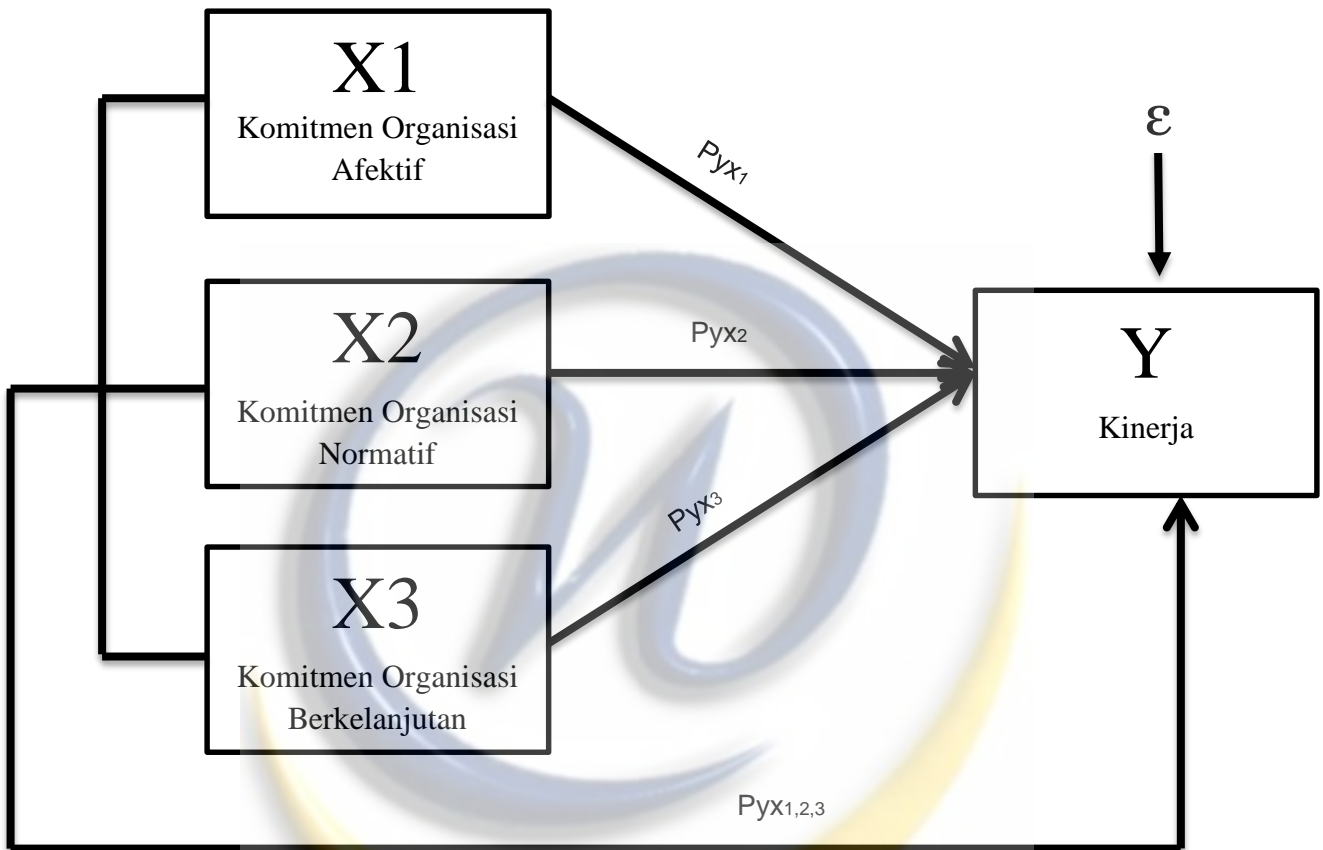
Berdasarkan uraian diatas, kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:





Gambar 2. 2
Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka penelitian yang dibahas, maka pada penelitian ini dibentuk sebuah desain penelitian seperti dibawah ini



Gambar 2. 3
Desain Penelitian

2.6. Hipotesis Penelitian

Menurut Kusnendi & Edi Suryadi (2005: 27), “Hipotesis adalah jawaban tentatif (sementara) terhadap masalah penelitian yang dibangun berdasarkan kerangka teoritis tertentu yang kebenarannya perlu diuji secara empiris

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan sebelumnya, maka penulis memberikan hipotesis sementara pada penelitiannya sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi afektif terhadap kinerja karyawan
- 2) Terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi normatif terhadap kinerja karyawan
- 3) Terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi berkelanjutan terhadap kinerja karyawan
- 4) Terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara komitmen organisasi afektif, komitmen organisasi normatif dan komitmen organisasi berkelanjutan terhadap kinerja karyawan