

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Aranya et al (Indrastuti 2014 : 80) komitmen organisasi didefinisikan sebagai :

1. Keinginan kuat karyawan untuk tetap memelihara sebagai anggota organisasi perusahaan tersebut.
2. Keinginan karyawan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi perusahaan.
3. Karyawan mempunyai keyakinan tertentu, dan berusaha menerima nilai dan tujuan organisasi perusahaan.

Atau dapat dikatakan komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatian terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen juga menggambarkan sebagai pengikat antara individu dengan suatu kegiatan atau secara lebih umum dengan gagasan.

#### 2.2 Pengertian Komitmen Kerja Secara Umum

Komitmen kerja dapat diartikan sebagai berikut:

- a. Sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari pekerjaan.
- b. Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh guna kepentingan pekerjaan.

- c. Sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam pekerjaan.

Komitmen didefinisikan sebagai pengikat antara individu dengan suatu kegiatan atau secara lebih umum dengan gagasan ( Siswanto dalam Indrastuti, 2014 : 81). Komitmen dipandang sebagai kecendrungan “ engage in consistent lines of activity “, berdasarkan pengakuan individu tentang biaya yang dikaitkan dengan penghentian aktifitas (Becker, Indrastuti, 2014 : 81 ).

Komitmen adalah tekanan normatif yang terinternalisasi untuk melakukan tindakan individu yang mempunyai perilaku seperti itu karena mereka percaya hal itu benar dan bermoral untuk melakukannya (Weiner, Indrastuti 2012 : 81)

Komitmen organisasi menghasilkan pertukaran hubungan antara individu dan organisasi dimana individu mengikatkan dirinya sendiri terhadap organisasi sebagai penukaran nilai nilai reward atau pembayaran dari organisasi (Hrebiniak & Alutto, 1972 : Angle and Perry, 1983 dikutip dari Valeria La Mastro 2003 : 1 Indrastuti, 2014 : 82).

Menurut Meyer & Allen (Indrastuti, 2014 : 83) komitmen organisasi merupakan perpaduan antara sikap dan perilaku yang menyangkut rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa terlibat dengan tugas organisasi dan rasa setia pada organisasi.

### 2.3 Konsep Komitmen

Menurut Valeria La Mastro, (dalam Indrastuti 2014:82) tiga konsep komitmen yaitu:

- a. Keyakinan yang kuat, penerimaan terhadap tujuan organisasi dan nilai organisasi.
- b. Suatu kemauan dan upaya yang amat sangat digunakan atas nama organisasi.
- c. Keinginan yang kuat untuk tetap dalam organisasi.

Komitmen organisasi bersifat multidimensi, ada tiga model yang diajukan oleh Meyer dan Allen (1978). Ketiga dimensi tersebut adalah:

1. Komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatannya dalam organisasi.
2. Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
3. Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

#### **2.4 Meningkatkan Komitmen Organisasi**

Menurut Dessler (dalam indrastuti 2014:85) memberikan pedoman khusus untuk meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan melalui:

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membentuk aturan tertulis, memperkerjakan manajer yang baik dan tepat, serta mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi karyawan. Memperjelas misi dan ideology, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.

3. Menjamin keadilan organisasi. Memiliki produser penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

### **2.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Kerja**

Menurut Dessler, 1999 (dalam Indrastuti 2014:86) faktor yang mempengaruhi komitmen kerja karyawan adalah :

- a. *Make it charismatic*, yaitu menciptakan karismatik lembaga dengan menghubungkan nilai-nilai dan misi mereka untuk sesuatu hal yang lebih tinggi.
- b. *Build the tradition*, yaitu membangun tradisi yang menciptakan suatu sistem nilai yang mendorong berbagai perilaku yang diinginkan.
- c. *Have comprehensive grievance prosedures*, yaitu sudahkah seluruh keluhan diperiksa secara procedure dan karyawan berhak mendiskusikan keluhan dengan manajemen tanpa takut akan pembalasan.

- d. *Provide extensive two way communication*, yaitu menyediakan komunikasi dua arah untuk menanamkan perasaan yang dialami dalam bekerja dengan cara yang adil.
- e. *Create a sense of community*,
- f. *Emphasize barnising, cross-utilation and teamwork*,
- g. *Share and share alike*,
- h. *Build value based homogeneity*, yaitu memilih karyawan berdasarkan nilai-nilai yang diinginkan, keunggulan, kemampuan, tanggung jawab dan pengabdian serta kerja sama.
- i. *Get together*, yaitu kebersamaan melalui pertemuan-pertemuan kelompok diadakan perayaan untuk membina kebersamaan.
- j. *Support employee development*, yaitu organisasi perusahaan mendukung pengembangan karyawan.
- k. *Commit to actualizing*, keterikatan untuk mewujudkan realisasi.
- l. *Provide first year job challenge*, yaitu karyawan baru sering memulai tugasnya dengan pekerjaan yang menantang untuk menguji kemampuan mereka.
- m. *Enrich and empower*, yaitu karyawan didukung dengan kepercayaan yang luas dari manajemen serta tanggung jawab mengawasi sendiri pekerjaannya.
- n. *Promote from within*, yaitu promosi dari dalam.
- o. *Provide developmental activities*, yaitu memberikan aktivitas pengembangan sehingga menimbulkan pengembangan karir dan pengembangan keterampilan.

- p. *The question of employee security,*
- q. *Commit to people first value,*
- r. *Put in writing,*
- s. *Hire Right-Kind Manajers,*
- t. *Walk the talk.*

## 2.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Dyne dan Graham 2005 (Donni Juni Priansa) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi :

### 1. Personal

#### a. Ciri Kepribadian Tertentu

Ciri-ciri kepribadian tertentu seperti teliti, *ekstrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan sendiri serta individu yang *altruistik* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.

#### b. Usia dan Masa Kerja.

Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

#### c. Tingkat pendidikan.

Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.

d. Jenis Kelamin.

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

e. Status Perkawinan.

Pegawai yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.

f. Keterlibatan Kerja.

Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

2. Situasional

a. Nilai (Value) Tempat Kerja.

Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan *trust* akan mempermudah setiap pegawai untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para pegawai percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para pegawai akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.

b. Keadilan Organisasi.

Keadilan organisasi meliputi: keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

c. Karakteristik Pekerjaan.

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan predictor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

d. Dukungan Organisasi.

Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai memersepsi bahwa organisasi (lembaga, pimpinan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan karyawan dan juga menghargai kontribusinya, maka pegawai akan menjadi komit.

3. Posisional

a. Masa kerja.

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



b. Tingkat Pekerjaan.

Berbagai penelitian menyebutkan status sosial ekonomi sebagai predictor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

### 2.7 Mengukur Komitmen

Orang memberi perhatian pada prestasi kerja ketika mereka mempunyai komitmen untuk melakukan tindakan. Deteksi akan adanya kekurangan komitmen apabila dilakukan lebih dini akan lebih mudah untuk menghindari masalah dikemudian hari. Seseorang yang merasa tertekan untuk menerima kesepakatan tidak mungkin benar-benar memiliki komitmen. Terdapat sejumlah tanda yang menunjukkan bahwa pekerja mempunyai komitmen pada tugas, sebagai tanda komitmen positif : menunjukkan antusiasme, menyelesaikan masalah, melaporkan kemajuan, dan menunjukkan inisiatif. Sedangkan sebagai tanda buruknya komitmen adalah : mengajukan pengunduran diri, mengabaikan masalah, bersikap diam dan kurangnya inisiatif (Langdon dan Osborne, 2001 : 45)

### 2.8 Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi menghasilkan pertukaran hubungan antara individu dan organisasi dimana individu meningkatkan dirinya sendiri terhadap organisasi sebagai penukaran nilai *reward* atau pembayaran dari organisasi (Hrebiniak & Alutto, 1972 : Angle and Valeria La Mastro (2003:1).

Tingkat komitmen baik komitmen organisasi terhadap karyawan, maupun karyawan terhadap organisasi sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen

tersebut akan tercipta iklim kerja yang professional. Individu yang terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk memenuhi komitmen terhadap organisasi, sehingga muncul loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang akhirnya mengakibatkan karyawan tersebut memiliki rasa ketergantungan dan tanggung jawab pada organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasi rendah cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi seperti *turnover* yang tinggi, kelambatan dalam bekerja, keluhan dan bahkan mogok kerja. (Andi Kuncoro,2013)

Carsten dan Spector dalam Sopiah (2008:179) mengatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan berdampak pada karyawan akan tetap tinggal dalam organisasi dan akan selalu meningkatkan kinerjanya. Hal ini serupa juga dengan yang dikemukakan oleh Rivai (2005) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen organisasi dari karyawan maka akan semakin meningkat kinerja individual karyawan.

## **2.9 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Kartini Kartono, 1992 : 32 (Indrastuti) kinerja merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing karyawan.

Menurut Muhammad Agus Tulus 1995 : 125 (indrastuti) kinerja merupakan keadaan atau semangat yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

Menurut Mathis dan Jackson 2001 (Donni Juni Priansa) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam mengemban pekerjaannya.

Menurut Rivai dan Sagala 2009 (Donni Juni Priansa) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Menurut Benardin dan Rusel 2000 (Donni Juni Priansa) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.

Menurut Milkovich dan Boudreau 1997 (Donni Juni Priansa) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat dimana karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

Kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Menurut Mc Clelland 1967 (Syamsir Torang) kinerja menentukan beberapa karakteristik kinerja yaitu: bertanggung jawab dalam pemecahan masalah, menetapkan tujuan, ada umpan balik dan dapat diandalkan.

Untuk menilai kinerja individu dalam organisasi, Ravianto 1986 (Syamsir Torang) menetapkan beberapa kriteria yaitu : kompetensi individu tentang pekerjaan,

kemampuan individu dalam membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, pengetahuan individu tentang standar mutu pekerjaan, produktivitas individu (kualitas dan kuantitas kinerja), kompetensi teknis atas pekerjaannya, ketergantungan kepada orang lain, kemampuan berkomunikasi, kemampuan kerjasama, kedisiplinan dan kemampuan menyampaikan gagasannya dalam rapat, kemampuan mengelola pekerjaan serta kepemimpinan.

Menurut Mondy, et al. 1996 (Syamsir Torang) ada 5 indikator dalam menilai kinerja individu dalam organisasi yaitu: 1) *time standards*, 2) *productivity standards*, 3) *cost standars*, 4) *quality standards*, dan 5) *behavioral standards*. Sedangkan menurut Furtwengler (Mondy, 1996), ada sebelas indikator dalam menilai kinerja individu dalam organisasi yaitu: 1) cepat dalam menyelesaikan pekerjaan, 2) kualitas kerja, 3) kualitas layanan, 4) nilai pekerjaan, 5) keterampilan interpersonal, 6) keinginan untuk sukses, 7) keterbukaan, 8) kreativitas, 9) keterampilan berkomunikasi, 10) inisiatif, dan 11) memiliki perencanaan.

## **2.10 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut simanjuntak 2005 (Suparno Eko Widodo) kinerja dipengaruhi oleh:

1. Kualitas dan kemampuan karyawan. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan / pelatihan , etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik karyawan.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal

yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).

3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Sedarmayanti 2007 (Suparno Eko Widodo) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja)
- Pendidikan
- Keterampilan
- Manajemen kepemimpinan
- Tingkat penghasilan
- Gaji dan kesehatan
- Jaminan sosial
- Iklim kerja
- Sarana dan prasarana
- Teknologi
- Kesempatan berprestasi

Menurut Mathis dan Jackson 2002 (Suparno Eko Widodo) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya:

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*) artinya karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

### 2.11 Pengukuran kinerja karyawan

Menurut Mondy, Noe, Premaux 1999 (Donni Juni Priansa) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*).

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*).

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*).

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh karyawan.

4. Inisiatif (*Initiative*).

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (*Adaptability*).

Adaptability berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*).

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

## 2.12 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pemimpin.

Menurut Mangkuprawira dan Vitalaya 2007 (Suparno Eko Widodo) menyatakan bahwa, “penilaian kinerja yang dilakukan dalam satu organisasi

haruslah mengikuti standar kinerja yang ditetapkan, dimana pengukuran kinerja tersebut memberikan umpan balik yang positif kepada karyawan”.

Menurut Dessler 2007 (Suparno Eko Widodo) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

### **2.13 Manfaat Penilaian Kinerja Karayawan**

Menurut Sedarmayanti 2007 (Suparno Eko Widodo) tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang karyawan khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang / rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.



4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang karyawan khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan dan karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang karyawan.

#### **2.14 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Werther dan Davis 2008 (Donni Juni Priansa) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap karyawan yang dilakukan oleh organisasi adalah:

1. Peningkatan Kinerja (*Performance Improvement*).

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan karyawan untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*).

Hasil penilain kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Keputusan Penempatan (*Placement Decision*).

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.

4. Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan (*Training and Development Needs*).

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan Pengembangan karir (*Career Planning and Development*).

Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. Prosedur Perekrutan (*Process Deficiencies*).

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan yang berlaku di dalam organisasi.

7. Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidakkuratan Informasi (*Informational Inaccuracies and Job Design Errors*).

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi karyawan, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

8. Kesempatan yang sama (*Equal Employment Opportunity*).

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

#### 9. Tantangan Eksternal (*External Challenges*).

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya mempengaruhi karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.

#### 10. Umpan Balik (*Feedback*)

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan karyawan terutama departemen SDM serta terkait dengan kepentingan karyawan itu sendiri.

### 2.15 Elemen dan Kriteria Sistem Penilaian Kinerja

Menurut Mondy dan Noe 2005 (Suparno Eko Widodo) karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif adalah:

#### 1. Kriteria yang terkait dengan pekerjaan

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan / valid.

#### 2. Ekspektasi Kinerja

Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.

#### 3. Standardisasi

Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada di bawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama.

#### 4. Penilaian yang Cakap

Tanggung jawab untuk menilai kinerja karyawan hendaknya dibebankan kepada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati paling tidak sampel yang representative dari kinerja itu. Untuk menjamin konsistensi penilaian, para penilai harus mendapatkan latihan yang memadai.

#### 5. Komunikasi Terbuka

Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.

#### 6. Akses Karyawan Terhadap Hasil Penilaian

Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian. Kerahasiaan akan menumbuhkan kecurigaan. Menyediakan akses terhadap hasil penilaian memberikan kesempatan karyawan untuk mendeteksi setiap kesalahannya.

#### 7. Proses Pengajuan Keberatan (*due process*)

Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilaiannya, penetapan *due process* merupakan langkah penting.

### 2.16 Unsur-unsur Penilaian Kinerja Karyawan

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugasnya dibantu oleh pimpinan lain bersama dengan karyawan mereka, keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya kinerja karyawan baik akan mempengaruhi kinerja pimpinan selanjutnya kinerja organisasi.

Menurut Hasibuan (2002:56) kinerja karyawan dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu:

a. Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap tugas tanggung jawabnya dalam organisasi.

b. Prestasi kerja

Hasil prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja.

c. Kedisiplinan

Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolak ukur kinerja.

d. Kreatifitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil.

e. Kerjasama

Diukur dari kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

f. Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.

g. Tanggung jawab

Kinerja karyawan juga dapat diukur dengan melihat seberapa besar kesediaan seorang karyawan dalam mempertanggung jawabkan pekerjaan atau tugas yang diberikan dan hasil kerjanya tersebut.

h. Efektifitas dan efisiensi

Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus berjalan secara efektif dan efisien agar dapat mencapai hasil kerja yang maksimal.

Menurut Bernardin and Russel (1993:382) terdapat tiga kriteria untuk menilai kinerja antara lain:

1. Kualitas

Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal didalam aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang asing, jumlah unit, atau jumlah siklus dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Tingkatan dimana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.

### 2.17 Sasaran Penilaian/Evaluasi Kinerja

Agus Sunyoto 1999 : 1 (Anwar Prabu Mangkunegara) mengemukakan sasaran-sasaran dan evaluasi kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
- b. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya.
- c. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (merit system) dan sistem promosi lainnya, seperti reward system recommendation).

## 2.18 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Nama Dan Judul Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Teknik Analisis Data</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	Alfi Hasan Fauzan Hj. Sumiyati, SE., M.Si Judul : Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri. Tbk. Area	Variable (x): Komitmen Organisasi Variable (y): Kinerja karyawan	Analisis deskriptif uji T	Komitmen memiliki ki pengaruh sebesar 61,3% terhadap kinerja karyawan, sisanya 38,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang

	Cirebon (Yos Sudarso )			tidak diteliti seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja dll.
2	Eka Riswanto Judul : Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Artha Graha International Tbk Pekanbaru	Variable (x): Komitmen Organisasi Variable (y): Kinerja dan Kepuasan kerja Karyawan	Analisis deskriptif dengan variabel pengujian, regresi dan analisis jalur	Hubungan variabel komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,703, apabila variabel meningkat sebesar 0,703 maka kepuasan kerja juga akan meningkat sebesar 0,703.
3	Yenny Verawati Joko Utomo Judul : Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Bank Lippo Tbk Cabang Kudus	Variable (x): komitmen organisasi, partisipasi dan motivasi Variable (y): kinerja karyawan	Teknik analisis yang digunakan Regresi Parsial	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial komitmen organisasi variabel dan motivasi yang berpengaruh terhadap prestasi kerja, tetapi variabel partisipasi tidak influence pada kinerja.



## 2.19 Kerangka Berpikir

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Berpikir**



## 2.20 Hipotesis

Dari latar belakang masalah dan kajian teoritis yang ada maka untuk mempermudah penganalisaan maka penulis merumuskan hipotesis yaitu : “Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Fianka Rezalina Fatma Pekanbaru”.