

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Komitmen Organisasi

2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2008:184) menyatakan bahwa komitmen adalah perasaan identifikasi, pelibatan, dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan. Dengan demikian, komitmen menyangkut tiga sifat: (a) perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi, (b) perasaan terlibat dalam tugas organisasi, dan (c) perasaan loyal pada organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:166) adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan komitmen organisasional mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya.

Menurut Dynham, Grube dan Castaneda 1994 (dalam Nurjanah 2010) mengatakan bahwa adanya komitmen organisasi yang tinggi pada setiap diri individu sangat berhubungan erat dengan rasa memiliki individu terhadap organisasi.

Berdasarkan analisis, ada pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memperkuat pendapat oleh *Mowday* (1998) bahwa karyawan yang berkomitmen akan menguntungkan

perusahaan karena kemampuan potensi mereka, dan mengurangi omset dan meningkatkan kinerja.

Menurut Ghorbanpour, Dehnavi, Heyrani (2014) yaitu komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja karyawan, komitmen normatif meninggalkan efek paling kuat pada rata-rata kinerja, dibandingkan dengan komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan Menurut

Selanjutnya, pendapat oleh *Morrison* (1994) bahwa komitmen dianggap penting untuk organisasi karena hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen untuk mengembangkan akan memberikan usaha yang lebih besar pada pekerjaan ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka dihargai, mereka lebih berkomitmen untuk bekerja. Hasil penelitian ini memperkuat temuan oleh *Rahidin dan Nelmida* (2013), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung dan memperluas temuan *Benkhoff* (1997) pada pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga memperpanjang temuan oleh *Biswas* (2011) tentang pengaruh signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan temuan oleh *Harwiki* (2013) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan analisis, ada pengaruh yang signifikan dari berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memperkuat tujuan pelaksanaan manajemen pengetahuan, yaitu untuk meningkatkan keterlibatan dan berbagi pengetahuan. Itu membuat karyawan dapat menggunakan pengetahuan yang ada dengan mudah untuk membantu pekerjaan mereka. Hasil penelitian ini memperkuat pendapat oleh *Grant (1996)*, *Hislop (2003)*, *Ipe (2003)*, *Kogut dan Zander (1992)* bahwa perusahaan menyadari kunci keberhasilan organisasi dalam memahami organisasi namun, masalahnya adalah bahwa pengetahuan yang berharga tersembunyi di benak karyawan, sehingga sulit untuk memahami dan dimanfaatkan oleh perusahaan. Pengetahuan tersebut harus dibagi sehingga ada kesempatan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penelitian ini memperluas temuan *Akram dan Bukhari (2011)* yang berbagi pengetahuan berhubungan positif dengan kinerja individu. Selanjutnya, temuan ini juga memperkuat hasil penelitian oleh *Sari (2012)* bahwa ada pengaruh yang signifikan dari enabler berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan. Hasil mendukung dan memperluas hasil penelitian oleh *Hidayatinisa (2014)* bahwa berbagi pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian oleh *Rudiyanto (2012)* bahwa perilaku berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut *Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (2011:72)* menyatakan komitmen sebagai loyalitas seorang individu pada organisasi. Individu dengan komitmen organisasional tinggi mengidentifikasi dengan sangat

kuat dengan organisasi dan merasa bangga mempertimbangkan dirinya sebagai anggota.

Menurut (Colquitt, Lepine dan Wesson, 2011:69)Komitmen organisasional didefenisikan sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional memengaruhi apakah pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi mencari pekerjaan baru.Dalam hal ini terjadi *turnover*.Adalah penting untuk diketahui bahwa *turnover* dapat bersifat sukarela atau sukarela.*Turnover* sukarela terjadi ketika pekerja sendiri memutuskan untuk keluar, sedangkan *turnover* tidak sukarela terjadi ketika pekerja dipecat oleh organisasi karena berbagai alasan.

Menurut (Newstrom,2011:223) defenisi Komitmen organisasional atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi didalamnya. Komitmen organisasional merupakan ukuran tentang keinginan pekerja untuk tetap dalam perusahaan dimasa depan. Komitmen berhubungan dengan kuat dan terikat dengan organisasi ditingkat emosional.Sering mencerminkan keyakinan pekerja dalam misi dan tujuan perusahaan, keinginan mengembangkan usaha dalam penyelesaian, dan intensi melanjutkan bekerja disana.Komitmen biasanya lebih kuat diantara pekerja berjangka panjang, mereka yang mempunyai pengalaman keberhasilan personal dalam organisasi dan mereka yang bekerja dengan kelompok kerja yang mempunyai komitmen.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2012:182) memberikan pengertian komitmen organisasional sebagai perasaan identifikasi,

loyalitas, dan pelibatan dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi.

Menurut (Aranya at al,1981) Komitmen Organisasi didefinisikan sebagai keinginan kuat karyawan untuk tetap memelihara sebagai anggota organisasi perusahaan tersebut atau dapat dikatakan Komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan Komitmen juga menggambarkan sebagai pengikat antara individu dengan suatu kegiatan atau secara lebih umum dengan gagasan. (Siswanto,1997).

Menurut Robins (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keadaan dimana seorang karyawan memihak pada satu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Mathus dan Jackson (2001) merumuskan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan pekerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam statistik kehadiran dan masuk keluarnya pekerja dari organisasi (turnover).

Menurut Meyer & Allen (1997) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Menurut Luthans (1992) yang menyatakan komitmen organisasi merupakan: (1) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok (2) kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi (3) suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Jewel dan Siegalin (1998) komitmen kerja dapat didefinisikan sebagai derajat hubungan individu memandang dirinya sendiri dengan pekerjaannya dalam organisasi tertentu.

2.1.2 Tipe Komitmen Organisasi

Menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (2011:72) mengenalkan adanya dua tipe komitmen organisasional, yaitu *Rational Commitment* dan *Emotional Commitment*. *Rational Commitment* dan pekerjaan memenuhi kepentingan finansialnya, pengembangan, dan profesionalnya. Sedangkan *emotional commitment* mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan adalah penting, berharga dan memberi manfaat pada orang lain.

Menurut Mcshane dan Von Glinow (2010:112) memberikan makna komitmen organisasional sama dengan *affective commitment*, dan didefinisikan sebagai pelengkap emosional pekerja pada, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Dengan demikian Mcshane dan Von Glinow hanya membedakan komitmen organisasional dalam dua tipe, yaitu *affective commitment* dan *continuance commitment*.

Menurut Kreitner dan Knicki (2010:167) menggambarkan adanya tiga komponen komitmen organisasional, bersumber dari pendapat John Meyer dan Natalie Allen, yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *affective commitment* mencerminkan keterikatan

emosional pekerja pada,identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi. Pekerja dengan *affective commitment* kuat melanjutkan bekerja dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya.*Continuance commitment* mencerminkan pada kepedulian terhadap biaya berkaitan dengan apabila meninggalkan organisasi.Pekerja yang utama terkait pada organisasi didasarkan pada*continuance commitment* tetap berada dalam organisasi karena mereka perlu melakukannya. Akhirnya, *normative commitment*.mencerminkan perasaan sebagai kewajiban untuk melanjutkan kesempatan kerja. Pekerja dengan *normative commitment* tingkat tinggi merasa bahwa mereka harus tetap dengan organisasi.

Menurut Colquit, Lepine dan Wesson (2011:70) mempunyai pandangan yang sama tentang tipe komitmen organisasional. Mereka menamakan *affective commitment* sebagai *emotion-based*, *continuance commitment* sebagai *cost-based*, dan *normative commitment* sebagai *obligation-based*.*Affective commitment* didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai perlengkapan emosional pada, dan pelibatan dengan organisasi.*Continuance commitment* didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kesadaran tentang biaya yang berkaitan dengan meninggalkannya.Alasan *cost-based* untuk tetap tinggal, termasuk masalah gaji, tunjangan dan promosi serta kepentingan keluarga.Alasan *normatif commitment* adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban.

Demikian pula *Newstrom* (2011:223) mengemukakan adanya tiga tipe komitmen organisasional. *Affective commitment* dinyatakan sebagai tingkat emosi

positif di mana pekerja ingin menekan usaha dan memilih untuk tetap dengan organisasi. *Normative commitment* merupakan pilihan untuk tetap tinggal terikat karena budaya yang kuat atau etika yang mendorong untuk melakukan seperti itu. *Continuance commitment* mendorong pekerja untuk tinggal karena investasi tinggi mereka dalam organisasi berupa waktu dan usaha dan kerugian ekonomi dan social yang akan mereka derita bila mereka keluar.

Hope dan Player (2012:350) mengintrodusir adanya dua tipe komitmen bersumber dari pandangan Chris Argyris, yang dinamakan *external commitment* dan *internal commitments*. *External commitment* adalah komitmen yang mengarahkan orang untuk memenuhi kewajiban kontraktual yang ditentukan pihak lain, dan di mana tujuan kinerja mengalir dari atas kebawah. Sedangkan *internal commitments* memberikan kesempatan kepada individu untuk mendefenisikan rencananya sendiri dan tugas yang diperlukan untuk memenuhi mereka, dan sifatnya partisipatif, datang dari dalam individu dan menyerahkan pada orang untuk mengambil risiko dan menerima tanggung jawab atas tindakan mereka.

2.1.3 Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi

Masing-masing komponen dipengaruhi oleh faktor yang berbeda. *Affective commitment* dipengaruhi berbagai karakteristik personal seperti kepribadian dan *locus of control*, pengalaman kerja sebelumnya dan kesesuaian nilai. Karena *Continuance commitment* mencerminkan rasio antara biaya dan manfaat yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi, maka dipengaruhi oleh faktor yang memengaruhi biaya dan manfaat, seperti kurangnya alternative pekerjaan dan

jumlah investasi yang telah dilakukan orang dalam organisasi atau komunitas tertentu. *Continuance commitment* tinggi apabila individu tidak mempunyai alternatif pekerjaan. *Normative commitment* dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang dinamakan *psychological contract*. *Personal contract* merupakan persepsi individu tentang persyaratan perjanjian dari pertukaran dengan pihak lain. *psychological contract* mencerminkan keyakinan pekerja tentang apa yang seharusnya diterima sebagai imbalan atas apa yang mereka berikan pada organisasi.

Menurut McShane dan Von Glinow (2010:113) memandang komitmen organisasional sebagai loyalitas organisasional. Cara untuk membangun komitmen organisasional adalah melalui :

1. *Justice and support* (keadilan dan dukungan) *Affective commitment* lebih tinggi pada organisasi yang memenuhi kewajibannya pada pekerja dan tinggal dengan nilai-nilai humanitarian seperti kejujuran, kehormatan, kemauan memaafkan dan integritas moral.
2. *Shared values* (nilai bersama). *Affective commitment* menunjukkan identitas orang pada organisasi, dan identifikasi mencapai tingkat tertinggi ketika pekerja yakin nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai dominan organisasi. Pengalaman pekerja lebih nyaman dan dapat diduga ketika mereka sepakat dengan nilai-nilai mendasari keputusan korporasi.
3. *Trust* (kepercayaan). Kepercayaan menunjukkan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan risiko. Kepercayaan berarti menempatkan nasib pada orang lain atau kelompok.

4. *organizational comprehension* (pemahaman organisasional). pemahaman organisasional menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika social, dan tata ruang fisik. Kepedulian ini merupakan prasyarat penting bagi *affective commitment* karena adalah sulit untuk mengidentifikasi dengan suatu yang tidak kita ketahui dengan baik.
5. *Employee involvement* (pelibatan kerja). pelibatan kerja meningkatkan *affective commitment* dengan memperkuat social pekerja dengan organisasi.

Pekerja yang memiliki komitmen organisasional biasanya akan mempunyai catatan kehadiran baik, menunjukkan keinginan kesetiaan pada kebijakan perusahaan, dan mempunyai *turnover rate* lebih rendah. Komitmen dapat menurun atau meningkat karena faktor-faktor sebagai berikut (Newstrom, 2011:224):

1. *Inhibiting factors*, (faktor penghambat) : menyalahkan secara berlebihan, mengucapkan terimakasih tidak tulus, kegagalan meneruskan, ketidakkonsistenan dan ketidaksesuaian, meningkatnya ego dan gangguan.
2. *Stimulating factors*, (faktor perangsang): kejelasan aturan dan kebijakan investasi pada pekerja berupa pelatihan, penghargaan dan apresiasi atas usaha, partisipasi dan otonomi pekerja, membuat pekerja merasa dihargai, pengingat atas investasi pekerja, mengusahakan dukungan bagi pekerja, membuat peluang bagi pekerja untuk menyatakan kepedulian pada orang lain.

2.1.4 Mengukur komitmen organisasi

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. Adalah penting untuk dilakukan observasi terhadap tingkat antusiasme dan komitmen yang ditunjukkan pekerja terhadap kesepakatan sasaran dan tingkat kinerja. Terdapat sejumlah tanda yang menunjukkan bahwa pekerja mempunyai komitmen pada tugas. Sebagai contoh adalah, mereka mengelaborasi rencana untuk mencapai sasaran atau mulai mengajukan pertanyaan tentang implementasi dan siapa yang harus diberi tahu tentang sasaran.

Sebagai tanda komitmen positif : pekerja 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).

2.1.5 Teori-teori dasar komitmen organisasi

Menurut Moreland dkk.(1993), ada beberapa teori yang menjelaskan dasar-dasar motivasional munculnya komitmen individu dalam organisasi, yaitu teori sosialisasi kelompok, teori pertukaran social, teori kategorisasi diri, dan teori identitas.

1. Teori Sosialisasi Kelompok

Menurut model ini, baik kelompok maupun individu melakukan proses evaluasi dalam hubungan bersama dan membandingkan *value-nya* dengan hubungan yang selama ini berlangsung.

2. Teori Pertukaran Sosial

Teori ini semula dikembangkan oleh Thibau dan Kelley (1959), dalam perkembangannya mengalami berbagai perubahan. Ide dasar teori ini sangat sederhana. *Pertama*, setiap hubungan akan selalu melibatkan pertimbangan untung dan rugi bagi *partisipannya*. *Kedua*, dalam sebagian besar suatu hubungan, partisipan termotivasi untuk memaksimalkan *reward* dan atau menurunkan *cost* yang diakibatkan hubungan tersebut, dan setiap saat, partisipan melakukan reevaluasi dalam *reward* dan *cost* tersebut sehingga hubungan lebih berarti. *Ketiga*, orang dapat berpartisipasi dalam beberapa hubungan secara simultan, sehingga nilai relative pada suatu hubungan juga dipengaruhi oleh *relationship* yang lain yang sesuai bagi partisipan.

3. Teori Kategorisasi Diri

Teori ini semula dikembangkan oleh Turner dkk.(1987) dan berkembang dari penelitian mengenai hubungan antarkelompok. Teori ini membahas berbagai fenomena kelompok seperti pembentukan kelompok, konformitas, penyimpangan dalam pengambilan keputusan, dan kekompakan (kohesi). Teori ini tentunya bias dibawa kearah komitmen.

4. Teori Identitas

Teori identitas ini disampaikan oleh Stryker (1987). Teori ini menawarkan perspektif lain pada komitmen dan perannya pada kelompok social. *Pertama*, peran sosial yang merupakan representasi dari suatu harapan tertentu dari seseorang memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku. *Kedua*, peran social

yang merupakan representasi dari suatu harapan tertentu dari seseorang memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku. Pada yang sama, seseorang bisa menjalankan suatu peran. Karena itu beberapa peran bisa mengalami inkonkruensi dengan peran lainnya.

2.1.6 Konsep Komitmen

Menurut Valeria La Mastro, (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:

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

2.1.7 Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan

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 Tingkat komitmen organisasi terhadap karyawan, maupun karyawan terhadap organisasi sangat diperlukan karena melalui 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 menyebabkan 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, kelambanan dalam bekerja, keluhan dan bahkan mogok kerja.

Wright (1992) mendukung bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semakin tinggi. Hal ini serupa 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.

2.2 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja. Tetapi termasuk bagaimana proses kerja berlangsung. Untuk lebih jelasnya, akan

dikemukakan beberapa pengertian kinerja. Berikut pengertian kinerja menurut beberapa para ahli :

Bacal (1999:4) memandang manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus-menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi yang ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan.

Menurut *Sedarmayanti* (2003: 147) menyatakan kinerja dapat disimpulkan sebagai berikut :”*performance*” adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut *Prawiro* (*Tika*, 2006:121) mendefenisikan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.Sedangkan menurut Pamungkas (*Tjandra dkk*, 2005:38) bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah penampilan cara-cara untuk menghasilkan sesuatu hasil yang diperoleh dengan aktifitas yang dicapai dengan suatu unjuk kerja.

Sementara itu *Faustino Cardoso Gomes* mengemukakan defenisi kinerja sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas. (Mangkunegara,2009:9), Dengan demikian dari konsep yang ditawarkan tersebut dapat dipahami bahwa kinerja adalah konsep utama

organisasi yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan-pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan.

Menurut *Anwar Prabu Mangkunegara* bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Bambang Kusriyanto mengemukakan bahwa definisi kinerja karyawan adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya perjam).

Menurut Irianto (2001:171) mengemukakan kinerja adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Mahson (2009:102) menyatakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Menurut Moehierianto (2009:19) membuat definisi kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut *Benardin dan Russell* (1993:38) kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh fungsi atau jabatan tertentu dalam periode waktu tertentu. Dari batasan-batasan tertentu jelas bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran angka berlaku untuk pekerjaan yang sesuai dengan karakter yang telah ditentukan.

Menurut Irawan (2006:67) kinerja adalah sepadan dengan prestasi kerja yang merupakan hasil secara kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Swasto (1996:47) mengemukakan bahwa kinerja merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Hal ini berkaitan dengan jumlah kuantitas dan kualitas pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2011) menjelaskan bahwa kinerja individu adalah hasil baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Menurut Kartini Kartono (1992) 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. Didalam buku (Sri Indrastuti, 2014).

Menurut Muhammad agus tulus (1995) kinerja adalah merupakan keadaan atau semangat yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya, didalam buku (Sri Indrastuti, 2014).

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dipakai seseorang karyawan dan melaksanakan tugas kerjanya, baik dari segi kuantitas maupun kualitas pada suatu periode waktu tertentu, sesuai dengan tanggung jawab.

2.2.1 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:

- a. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja)
- b. Pendidikan
- c. Keterampilan
- d. Manajemen kepemimpinan
- e. Tingkat penghasilan
- f. Gaji dan kesehatan
- g. Jaminan sosial
- h. Iklim kerja
- i. Sarana dan prasarana
- j. Teknologi

k. 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.

2.2.2 Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

1. memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi;

2. mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
3. mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
4. menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian;
5. menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas;
6. mempertimbangkan penggunaan sumber daya;
7. mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan;

Dari jenis penilaian performansi berdasarkan judgement (*judgement performance evaluation*) menurut Bernandin & Russel yang kemudian dikutip oleh Gomes (2003), terdapat 8 dimensi penilaian kinerja karyawan yang menjadi perhatian:

Quantity of work, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditemukan, *quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kecapaiannya, *job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya, *creativity*; keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul, *cooperation*; kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi), *dependability*; kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja, *initiative*; semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya, *personal qualities*; menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

2.2.3 Penilaian Kinerja

Pengertian penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan , seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu (Bacal, 2012:85).

Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengkomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif (Hardward Business Essentials,2006:78).

Menurut *the Advisory, conciliation and Arbitration Service*, penilaian kinerja secara regular mencatat pengukuran kinerja pekerja, potensi dan kebutuhan pengembangan. Penilaian adalah suatu kesempatan untuk melihat secara menyeluruh kandungan pekerjaan, beban dan volume, melihat kembali apa yang dicapai selama periode laporan dan menyepakati sasaran selanjutnya (Amstrong, 2009:18).

Menurut pandangan *Williams* (2007:21) penilaian kinerja tidak lebih dari merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan,suatu keputusan tentang kecukupan atau kekurangan profesional. Pada umumnya menunjukkan apa kekurangan bawahan.

Berdasarkan pandangan tersebut diatas tampak bahwa *performance appraisal* atau penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu.

2.2.4 Manfaat penilaian kinerja karyawan

Harvard (2002:79) mengingatkan bahwa orang sering lupa untuk membicarakan untuk apa sebenarnya performance appraisal. Menurut Harvard, penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

1. Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi.
2. mendefinisikan tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang.
3. memberikan orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk memecat dikemudian hari.
4. memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi
5. meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan
6. melobi penilai untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan.
7. mendapatkan kesenangan khusus
8. menyepakati tujuan pembelajaran
9. mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan

10. mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan

Sedangkan Allen (2007:43) menunjukkan manfaat penilaian kinerja, antara lain adalah: (a) penilaian kinerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun. (b) proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil, dan (c) merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif.

2.2.5 Elemen dan Kriteria Sistem Penilaian Kinerja

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

i. Kriteria yang terkait dengan pekerjaan

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

ii. Ekspektasi Kinerja

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

iii. Standardisasi

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

iv. 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.

v. Komunikasi Terbuka

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

vi. 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.

vii. Proses Pengajuan Keberatan (*due process*)

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

2.2.6 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:

B. Kesetiaan

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

C. Prestasi kerja

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

D. Kedisiplinan

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

E. Kreatifitas

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

1. Kerjasama

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

2. kecakapan

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

3. 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.

4. Efektifitas dan efesiensi

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

Menurut Benardin 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.

2.3 Penelitian Terdahulu

No	Nama Dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian

1	Alif Hasan Fauzan & Hj. Sumiyati, SE., M.Si (2014) Judul :Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri Tbk. Area Cirebon Yos Sudarso)	Variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi, serta variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan.	Teknik analisa data yang digunakan adalah regresi linier sederhana dengan alat bantu <i>software</i> komputer SPSS 22.0.	diketahui bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh sebesar 61,3% terhadap kinerja karyawan, sisanya 38,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang 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	Purwo Pranoto Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sekawan Karyatama Mandiri Di Sidoarjo	Variable(x): kepuasan kerja dan komitmen organisasi Variable (y): Kinerja karyawan	Metode analisis linear regresi sederhana	Alat analisis yang digunakan adalah hasil SPSS.The menunjukkan bahwa: (1) komitmen organisasi adalah efek terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Pemikiran



2.5 Hipotesis

Dari latar belakang masalah dan kajian teoritis yang telah dikemukakan maka penulis merumuskan Hipotesis yaitu: “Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Inti Kharisma Mandiri Riau di Kota Pekanbaru”.