**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

* 1. **Tinjauan Pustaka**
1. **Pengertian Organisasi**

Dalam usaha memenuhi kebutuhan hidupnya manusia memerlukan manusia lain. Usaha untuk mempermudah pemenuhan kebutuhan tersebut dengan membentuk hubungan kerja sama dan selanjutnya membentuk kelompok-kelompok. Tujuan dari usaha manusia akan lebih mudah diperoleh dengan cara bersama-sama daripada sendiri saja.

Dengan demikian, **Rivai** dan **Mulyadi** **(2009:169)** dalam bukunya **kepemimpinan dan perilaku organisasi** mengemukakan bahwa :

 **Organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Organisasi merupakan suatu unit terkoordinasi yang terdiri setidaknya dua orang, berfungsi mencapai satu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran.**

Definisi di atas mengartikan bahwa dengan berorganisasi, orang-orang (masyarakat) dapat mencapai sesuatu secara bersama-sama yang sebelumnya tidak dapat ia capai saat sendiri. Dan dengan melakukannya bersama-sama maka segaia hal apapun akan dicapai dengan mudah.

Menurut **McShane** dan **Glinow (2010:4)** yang dikutip oleh **Wibowo (2013:2)** dalam bukunya **Perilaku dalam Organisasi** mengemukakan bahwa: **Organisasi adalah kelompok orang yang bekerja saling bergantung bergantung menuju beberapa tujuan.**

Pengertian di atas mengartikan bahwa setiap orang pasti saling bergantung satu sama lain dalam melaksanakan sesuatu hal yang akan dicapainya. Oleh sebab itu, organisasi merupakan suatu kumpulan orang-orang untuk mencapai suatu tujuan yang sama.

Ciri-ciri dari Organisasimenurut **Handayaningrat (1990:43)** dalam bukunya **Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen** yaitu :

1. **Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal**
2. **Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan (*independent part)* yang merupakan kesatuan usaha/kegiatan**
3. **Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usahanya/tenaganya**
4. **Adanya kewenangan, koordinasi, dan pengawasan**
5. **Adanya suatu tujuan (*the idea of goals)***

Menurut **Dimock** yang dikutip oleh **Handayaningrat (1990:42)** dalam bukunya **Pengantar studi ilmu administrasi dan manajemen** mengatakan bahwa :

**Organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan. Koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.**

Oleh karena itu, definisi di atas mengartikan bahwa orgsnisasi merupakan suatu hal yang terorganisir dan orang-orang di dalam nya saling bergantung untuk mencapai suatu tujuan yang sama dalam suatu kesatuan.

1. **Manajemen Kepegawaian**

Manajemen Kepegawaian/Personal Management menurut **Manullang** yang dikutip oleh **Musanef** dalam bukunya **Manajemen Kepegawaian di Indonesia (1986:11)** mengatakan bahwa :

**Personal Management adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang ditentukan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri para pekerja. Tujuan manajemen personalia ada dua, yakni *production minded* dan *people minded* atau dengan kata lain *efisiensi* (daya guna) dan *collaboration* (kerja sama).**

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah seni untuk menggerakan pegawai untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

1. **Komitmen Organisasi**

Berkaitan dengan aspek permasalahan mengenai komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Sukajadi Kota Bandung. Diperlukan kajian teoritis yang merupakan tolak ukur atau landasan untuk menyusun suatu masalah, serta untuk mempermudah pemecahan masalah laporan dalam suatu penelitian ini memerlukan suatu anggaran dasar atau kerangka pemikiran, yaitu beberapa teori yang bertitik tolak pada pendapat para ahli.

Peneliti mengemukakan pendapat Komitmen Organisasional menurut **Stephen Robbins** dalam bukunya **Perilaku Organisasi (2008),** yaitu :

**Komitmen Organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.**

Pengertian diatas menunjukkan keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Pengertian Komitmen Oganisasi menurut **Fred Luthans** dalam bukunya **Perilaku Organisasi (2009 : 248),** yaitu :

**Komitmen Organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.**

Dengan kata lain, pengertian diatas merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota mengekspreksikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

 Peneliti mengemukakan pendapat Komitmen Organisasional menurut **Colquitt, LePine dan Wesson** yang dikutip oleh **Wibowo (2015 : 430),** bahwa :

**Komitmen Organisasional didefinisikan 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.**

 Pengertian diatas menunjukan bahwa komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan.

 Pengertian Komitmen Organisasi menurut **Purwanto dan Sulistyastuti** dalam buku **Implementasi Kebijakan Publik (2012 : 151) :**

 **Komitmen merujuk pada kesungguhan seorang personel untuk menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dengan sungguh-sungguh, memiliki motivasi dari dalam dirinya untuk menjalankan tugasnya tersebut dan menggunakan segala potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil sebagaimana dibebankan oleh organisasi terhadap diri personel tersebut.**

Dari pengertian diatas, menunjukkan bahwa komitmen merupakan kesungguhan seseorang terhadap pekerjaannya dalam melaksanakan tuga dan tanggung jawab dari setiap pekerjaan yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

Lalu pengertian Komitmen Organisasi Menurut **Spencer & Spencer** yang dikutip oleh **Sudarmanto** dalam bukunya **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (2015 : 102) :**

**Komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi.**

1. **Faktor-faktor Komitmen Organisasi**

 Adapun Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional menurut **McShane dan Von Glinow** yang dikutip oleh **Wibowo (2015 : 433)** sebagai berikut :

1. ***Justice and support* (keadilan dan dukungan),** hal ini lebih tinggi pada organisasi yang memenuhi kewajibannya pada pekerja dan tinggal dengan nilai-nilai humanitarian seperti kejujuran, kehormatan, kemauan memaafkan dan integritas moral. Organisasi yng mendukung kesejahteraan pekerja cenderung menuai tingkat loyalitas lebih tinggi.
2. ***Shared values* (nilai bersama),** menunjukkan identitas orang pada organisasi, dan identifikasi mencapai tingkat tertinggi ketika pekerja yakin nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai dominan organisasi.
3. ***Trust* (kepercayaan),** kepercayaan menunjukkan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi ysng melibatkan resiko. Kepercayaan berarti menempatkan nasib pada orang lain atau kelompok. Untuk menerima kepercayaan, maka kita juga harus menunjukka kepercayaan.
4. ***Organizational Comprehension* (pemahaman organisasional),** pemahaman organisasional menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial, dn tata ruang fisik.
5. ***Employee involvement* (pelibatan pekerja),** pelibatan pekerja meningkatkan komitmen dengan memperkuat identitas sosial pekerja dengan organisasi. Pekerja merasa bahwa mereka menjadi bagian dari organisasi apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mengarahkan masa depan organisasi. Pelibatan pekerja juga membangun loyalitas karena memberikan kekuasaan ini menunjukkan kepercayaan organisasi pada pekerjanya.

Selain factor-faktor yang mempengaruhi Komitmen, terdapat pula konsep-konsep Komitmen menurut **Allen dan Meyer** yang dikutip oleh **Wibowo** dalam bukunya **Manajemen Kinerja (2015 : 431)** yaitu :

1. **Affective Commitment, adalah tingkat seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi**
2. **Continuance Commitment, adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi**
3. **Normative Commitment, adalah merujuk kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psychological terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, afeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan, dll.**
4. **Pedoman Untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi**

**Desler,** yang dikutip oleh **Fred Luthans (2009 : 251)** memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan :

1. **Berkomitmen ada nilai utama manusia,** mambuat aturan tertulis, memekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi
2. **Memperjelas dan mengomunikasikan misi anda.** Memperjelas misi dan ideologi, berkharisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan
3. **Menjamin keadilan organisasi.** Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
4. **Menciptakan rasa komunitas.** membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerjasama, saling mendukung dan kerja tim
5. **Mendukung perkembangan karyawan.** Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, dan mempromosikan dari dalam
6. **Dampak Komitmen Organisasi**

Komitmen karyawan terhadap organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Menurut **Steers (1991)** dalam **Sopiah (2008)** karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatknya kelambatan kerja dan kurangnya intentsitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada perusahaan. **Near dan Jansen (1983)** dalam **Sopiah (2008)** menambahkan bahwa bila komitmen karyawan rendah maka dia bisa memicu perilaku karyawan yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya adalah reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi adalah menurunnya laba perusahaan.

1. **Kinerja Pegawai**

 Berkaitan dengan usaha peningkatan kinerja selanjutnya peneliti akan mengemukakan pengertian kinerja menurut **Whitmore** yang dikutip oleh **Hamzah dan Lamatenggo** dalam bukunya **Teori Kinerja dan Pengukurannya (2012 : 59)** mendefinisikan bahwa : **Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang.**

Dari pengertian diatas diketahui bahwa kinerja adalah suatu hal yang harus dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Berkaitan dengan usaha peningkatan kinerja juga selanjutnya peneliti akan mengemukakan pengertian kinerja menurut **Prawirasentono** dikutip oleh **Sinambela (2012 : 5)** mendefinisikan bahwa :

 **Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang pegawai atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.**

Berdasarkan pengertian diatas, diketahui bahwa kinerja merupakan sesuatu hal yang harus dicapai oleh setiap pegawai dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan tanggung jawab yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

Peneliti juga mengemukakan pengertian kinerja menurut **Murphy** yang dikutip oleh **Sudarmanto** dalam bukunya **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (2015 : 7) : Kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja.**

**Simanjuntak** mengemukakan pengertian kinerja yang dikutip oleh **Soedarsono** dalam bukunya **Sistem Manajemen Komunikasi (2009 : 86),** yaitu :

**Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mewujudkan sasaran dan tujuan perusahaan.**

Pengertian diatas menunjukan bahwa kinerja adalah hasil yang harus dicapai dalam mewujudkan suatu tujuan tertentu.

Peneliti juga mengemukakan pengertian kinerja menurut **Lester** yang dikutip oleh **Ruliana** dalam bukunya **Komunikasi Organisasi (2014 : 145),** yaitu : **Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugasnya dan perannya dalam organisasi.**

Dari pengertian diatas kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang dalam tugasnya masing-masing.

Berkaitan dengan usaha peningkatan kinerja selanjutnya peneliti akan mengemukakan pengertian kinerja menurut **Fahmi** dalam bukunya **Manajemen Kinerja (2010 : 2)** mendefinisikan bahwa :

 **Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama 1 periode tertentu.**

Lalu **Purwanto dan Sulistyastuti** juga mengemukakan pengertian kinerja dalam bukunya **Implementasi Kebijakan Publik (2012 : 99),** yaitu :

**Kinerja dapat diartikan sebagai keberhasilan (kesuksesan) suatu tindakan, tugas atau operasi yang dilakukan oleh orang, kelompok orang, atau organisasi.**

 Pengertian diatas menjelaskan bahwa faktor kinerja pegawai sangat dominan dalam menentukan baik tidaknya suatu pekerjaan.

1. **Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

 Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability)* dan faktor motivasi (*motivation).*

1. **Faktor kemampuan,** secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge + skill).* Artinya, pimpinan dn karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted, dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal
2. **Faktor Motivasi,** motivasi diartikan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencangkup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja
3. **Ukuran Kinerja**

Adapun aspek-aspek yang meliputi kinerja yang dapat dijadikan ukuran kinerja seseorang menurut  **Bernardin** yang dikutip oleh **Sudarmanto (2009 : 12)** mengemukakan ada 6 dimensi untuk mengukur Kinerja Pegawai sebagai berikut ;

1. **Quality,** terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan
2. **Quantity,** terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan
3. **Timeliness,** terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk
4. **Cost-effectiveness,** terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
5. **Need for supervision,** terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
6. **Interpersonal impact,** terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerjasama di antara sesama pegawai dan anak buah.
7. **Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai**

**Fred Luthans** dalam bukunya **Perilaku Organisasi (2009 : 251),** mengatakan bahwa :

**Terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja pegawai yang tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Juga terdapat bukti bahwa komitmen karyawan berhubungan dengan hasil lain yang diinginkn seperti persepsi iklim organisasi yang hangat dan mendukung dan menjadi anggota tim yang baik yang siap membantu.**

**Davis dan Newstrom** yang dikutip oleh **Sinambela (2012 : 262)** dalam bukunya yang berjudul **Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi,** mengatakan bahwa **:**

 **Dalam hal apapun, tingkat kepuasan kerja pegawai dapat menimbulkan komitmen lebih besar, akan tetapi dapat juga hal tersebut akan menimbulkan komitmen yang lebih kecil yang kemudian mempengaruhi tugas dan akhirnya berpengaruh pada kinerjanya. Akibatnya adalah terdapatnya garis hubungan yang jelas dan berlangsung terus menerus antara kinerja pegawai dengan kepuasan dan upaya yang akan dilakukan oleh pegawai terkait.**

Pengertian diatas menunjukkan bahwa setiap pekerjaan yang berkomitmen akan mempengaruhi kinerja dari seseorang tersebut. Seseorang yang mempunyai komitmen tinggi akan berpengaruh besar juga terhadap kinerja pegawai yang dimilikinya.

**Beer,** yang dikutip oleh **Wibowo** dalam bukunya **Manajemen Kinerja (2015 : 438),** mengatakan bahwa :

**Pada akhirnya, yang terpenting adalah bagaimana komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi yang mempunyai komitmen tinggi akan memberikan kinerja berkelanjutan dengan mengembangkan 3 pilar organisasi, yaitu : 1. Performance alignment, 2. Psychological alignment, dan capacity for training and change.**

 Berdasarkan pengertian menurut para pakar diatas peneliti mengidentifikasi bahwa kinerja pegawai Kecamatan Sukajadi Kota Bandung di pengaruhi oleh komitmen organisasi di Kecamatan tersebut.