

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI

2.1 Kajian Pustaka

Tinjauan pustaka merupakan bagian yang sangat penting di dalam sebuah laporan penelitian, karena pada bab ini diungkapkan pemikiran atau teori-teori yang melandasi dan mendukung dilakukannya penelitian. Teori yang disajikan pada bab kajian pustaka ini menjelaskan hubungan antara beberapa konsep yang digunakan untuk menjelaskan masalah penelitian sehingga akan diperolehnya hasil penelitian yang mampu menjawab rumusan masalah yang ada dalam judul penelitian, yaitu “Analisis Kajian Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Komitmen Kerja di Museum Konferensi Asia Afrika”. Penulis membahas mengenai teori yang akan berkaitan dengan topik penelitian, terdiri dari:

1. *Grand Theory* yaitu berupa mengenai pengertian Ilmu Manajemen.
2. *Medium Theory* yaitu berupa mengenai pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.
3. *Applied Theory* yaitu berupa teori mengenai Kinerja Karyawan dan Komitmen Kerja.

2.1.1 Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti

manajemen itu sendiri, manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi. serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para pakar. Nawawi (2012:23) mengemukakan bahwasannya pengertian manajemen yaitu suatu proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam penegelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan.

Sementara menurut Daft, Richard L. yang dikutip oleh Edward Tanujaya (2011:8) bahwa manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2010:2) menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah asset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan mengembangkan manusia dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun instansi. Sumber daya manusia perlu dikelola secara baik agar terwujud keseimbangan antara kepuasan dan kebutuhan. Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa pakar. John M. Ivancevich yang dikutip oleh Moekijat (2010:4) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu suatu proses pencapaian tujuan organisasi melalui mendapatkan, mempertahankan, memberhentikan, mengembangkan dan menggunakan/ memanfaatkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan sebaik-baiknya.

Sementara menurut Hani Handoko (2011:3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut Malayu S.P

Hasibuan (2010:10), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaannya manajemen SDM memiliki beberapa fungsi, mulai dari pengadaan sampai pemutusan hubungan kerja. Berikut fungsi manajemen SDM menurut Veithzal Rivai (2011:13) terdapat sepuluh fungsi manajemen SDM, yaitu :

1. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan instansi.

6. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada instansi.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Instansi akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Pemberhentian (*separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu instansi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan instansi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat

pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono 2010:95). Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Kinerja juga merupakan implementasi dan rencana yang telah disusun organisasi. Implementasi tersebut dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan tenaga kerja akan mempengaruhi perilakunya dalam menjalankan kinerja (Wibowo, 2010). Ini berarti dalam proses manajemen kinerja tersebut mencakup cara mengatur orang dan unsur-unsur didalamnya untuk menciptakan pemahaman bersama antara atasan dan bawahan mengenai apa yang harus dicapai (hasil akhir yang harus dicapai) dan bagaimana mencapainya (kompetensi yang dibutuhkan), sehingga akan meningkatkan kemampuan tercapainya sasaran yang ditetapkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil prestasi atau hasil kerja yang dapat diukur baik secara kualitatif maupun kuantitatif, serta menggambarkan sejauh mana sebuah organisasi telah berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkannya. Selain itu, kinerja juga menunjukkan seberapa baik perilaku karyawan dalam upaya menciptakan tujuan organisasi. Adapun pendapat para ahli mengenai pengertian kinerja, sebagai berikut :

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:244) dalam Wibowo (2014:10) mengemukakan bahwa :

“ kinerja merupakan siklus berkelanjutan dalam memperbaiki kinerja dengan penetapan tujuan, umpan balik, penghargaan dan penguatan positif ”.

Menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa:

“Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).”

Menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa:

“Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).”

Menurut Siswanto (2015 : 11) mengemukakan bahwa :

“Kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.”

Menurut Moeharionto (2012: 69) mengemukakan bahwa :

“Arti kata kinerja berasal dari kata-kata job performance dan disebut juga actual performance atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah di capai oleh seseorang karyawan.

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja seseorang di pengaruhi oleh beberapa faktor, berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut beberapa ahli:

Kinerja seseorang di pengaruhi oleh banyak faktor yang dapat di golongkan pada 3 (tiga) kelompok yaitu kompensasi individu 22 orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen. Simanjuntak, (2011: 11)

a. Kompensasi individu

Kompensasi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompensasi setiap orang mempengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat di kelompokkan dalam 6 (enam) golongan yaitu.

- 1) Kemampuan dan keterampilan kerja
- 2) Keahlian.

Yang menggambarkan tentang kerja karyawan berdasarkan sejauh mana pengetahuan tentang hal yang mereka tangani lebih baik dari pada orang yang lain di bidang yang sama.

3) Kebutuhan yang menggambarkan tentang kinerja

karyawan berdasarkan pada hal-hal yang menggerakkan karyawan pada aktivitas-aktivitas dan menjadi dasar alasan berusaha.

4) Tanggung jawab yang menggambarkan tentang kinerja

karyawan berdasarkan keadaan wajib menanggung terhadap tugas-tugasnya.

5) Latar belakang.

Yang menggambarkan tentang kinerja karyawan dilihat dari titik tolak masa lalunya yang memberikan pemahaman kepada pekerjaannya apa yang ingin dia lakukan.

6) Etos kerja.

Yang menggambarkan kinerja karyawan berdasarkan sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem organisasi orientasi nilai budaya terhadap kinerja.

b. Faktor Dukungan organisasi

Kondisi dan syarat kerja. setiap seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian yang di maksud disini adalah untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran tersebut. Sedangkan penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

c. Faktor psikologis

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi. (dalam skripsi, Rosyidah 2013:16-18) Sedangkan menurut pandangan Henry Simamira

(Mangkuenegara, 2010) kinerja *performance* di pengaruhi oleh tiga faktor: (1) faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi. (2) faktor psikologis, terdiri dari persepsi attitude (sikap), personality, pembelajaran, motivasi. (3) faktor organisasi, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, pengkargaan, struktur job design (Mangkuenegara. 2010 : 14)

Perusahaan penting untuk mengetahui kinerja karyawan agar dapat mengambil langkah untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaannya dengan langkah mengikut sertakan karyawan ke pelatihan-pelatihn tertentu faktor lingkungan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya adalah bagaimana kondisi fisik tempat bekerja, pertan dan materi, waktu untuk bekerja pengawasan dan pelatuhan, desain organisasi dan iklim organisasi. (Adisty.2013 : 2.Vol. 02 No. 1).

2.1.3.3 Meningkatkan Kinerja Karyawan

Sumber daya manusia mempunyai peran penting baik secara perorangan ataupun kelompok dalam organisasi dan sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan usaha, bahkan maju mundurnya peusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya. Untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mengatur keberadaan karyawannya sebagai usaha meningkatkan kinerja yang baik. Apabila individu dalam perusahaan dapat berjalan efektif maka perusahaan tetap berjalan efektif (Ghonyah dan Masurip,2011:119), dengan ini ada beberapa cara untuk meningkatkan kinerja karyawan agar kinerja yang dihasilkan dapat berjalan

dengan baik dengan tujuan perusahaan yang sama.

Berdasarkan pernyataan menurut Timpe (1993) cara - cara untuk meningkatkan kinerja, antara lain :

1. Diagnosis

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik - teknik nya : refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar - komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar - dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab - penyebab kinerja.

2. Pelatihan

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

3. Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap - tahap penilaian kinerja formal.

4. Memberikan dukungan atau dorongan kepada karyawan untuk berkembang

- a. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda
- b. Mengembangkan potensi diri

- c. Tumbuh dan berkembang.
 - d. Memberi motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai pekerjaan
5. Membuat standart kerja yang jelas
- a. Memudahkan mengontrol kinerja atau performance karyawan
 - b. Dengan adanya standart yang jelas, karyawan akan berusaha mencapai standart tersebut dengan cara memperbaiki performance atau kinerja
6. Menetapkan area tanggung jawab dalam bekerja
- Adanya tanggung jawab yang tinggi, memotivasi karyawan untuk meningkatkan performance agar tanggung jawabnya terselesaikan dengan baik.
7. Mendorong karyawan untuk dapat mencapai standart kerja atau Performance yang baik
- a. Menjadikan karyawan sebagai partner
 - b. Menghargai pendapat mereka atau mengajak mereka berkomunikasi
8. Membuat dokumen kesepakatan dengan karyawan
- a. Dokumen berisi kesepakatan untuk mencapai standart
 - b. Digunakan untuk kontrol kinerja karyawan
9. Menentukan rangkaian atau urutan kegiatan
- a. Menjadikan situasi kerja lebih sistematis
 - b. Karyawan tidak tumpang tindih dalam melakukan pekerjaan

10. Mengawasi dan mengikuti karyawan dalam melakukan pekerjaan
 - a. Mengetahui kebutuhan karyawan untuk mencapai standart
 - b. Menunjukkan kepedulian kepada karyawan sehingga mereka termotivasi untuk mencapai kesuksesan

11. Memperjelas tentang pemberian reward atau penghargaan
 - a. Mendorong karyawan untuk berperilaku lebih baik dan positif
 - b. Reward adalah faktor pendorong meningkatnya performance

Maka jika perusahaan sudah melakukan peningkatan kinerja terhadap karyawannya maka, loyalitas yang akan di hasilkan oleh karyawan akan meningkat sesuai harapan perusahaan, ataupun tidak terjadinya peningkatan terhadap karyawan yang sudah melakukan perubahan oleh perusahaan maka perusahaan bisa mengambil sikap tindakan kepada karyawan tersebut, agar tidak menurunkan tingkat kinerja karyawan yang lainnya.

2.1.3.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja (performance Indicator) indikator kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan pengukuran kinerja (performance measures), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian, sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar prilaku yang diamati (Wibowo, 2010).

Indikator kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:75) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Pemanfaatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

2.1.4 Pengertian Komitmen Kerja

Komitmen kerja adalah derajat dimana karyawan mau percaya sepenuhnya, mau menerima tujuan-tujuan perusahaan serta mau untuk tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu yang lama (Hasibuan 2005)

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi (Soekidjan, 2009).

Steers dalam jurnal Andi (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “Rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Rasa identifikasi berarti kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan berarti kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi dan loyalitas diartikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

Menurut Streers dan Sopiah (2008) karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turnover , tinggi nya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada perusahaan.

Near, Jansen dan 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

Bansal, Irving dan Taylor (2004) mendefinisikan Komitmen sebagai kekuatan yang mengikat seseorang pada suatu tindakan yang memiliki relevansi dengan satu atau lebih sasaran.

2.1.4.1 Macam-macam Komitmen Kerja

Komitmen menjadi dua yaitu komitmen internal dan eksternal

1. Komitmen internal

Merupakan komitmen yang berasal dari diri karyawan untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimiliki. Pemberdayaan sangat terkait dengan komitmen internal karyawan. Proses pemberdayaan akan berhasil bila ada motivasi dan kemauan yang kuat untuk mengembangkan diri dan memacu kreativitas individu dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar.

2. Komitmen eksternal

Dibentuk oleh lingkungan kerja. Komitmen ini muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh para karyawan. Peran supervisor sangat penting dalam menentukan timbulnya komitmen ini karena belum adanya suatu kesadaran individual atas tugas yang diberikan.

2.1.4.2 Bentuk Komitmen Kerja

Dalam kaitannya dalam komitmen organisasional, Mayer dan Allen (1990) mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mendefinisikan komitmen. Ketiga tema tersebut :

1. Komitmen sebagai keterikatan afektif pada organisasi (affective commitment)
Adalah tingkat keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Komitmen jenis ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi yang tidak diperolehnya dari tempat atau organisasi yang lain. Semakin nyaman dan tinggi manfaatnya yang dirasakan oleh anggota, semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi.
2. Komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan atau keluar organisasi (continuance commitment)
Dapat didefinisikan sebagai keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang dia tanggung sebagai konsekuensi keluar organisasi. Dalam kaitannya dengan ini anggota akan mengkalkulasi manfaat dan pengorbanan atas keterlibatan dalam atau menjadi anggota suatu organisasi. Anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam keanggotaan jika pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi.
3. Komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi (normative commitment) Adalah keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi

karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Dalam kaitan ini sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi, baik materi maupun non materi, adalah adanya kewajiban moral, yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu.

2.1.4.3 Proses Pembentukan Komitmen Kerja

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor terpenting bagi kelanggengan suatu organisasi. Tanpa adanya komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu, tidak akan mungkin suatu organisasi dapat berjalan dengan maksimal. Banyak sekali penelitian-penelitian yang mengupas dan memahami permasalahan komitmen organisasi. Dalam komitmen organisasi ada tiga tahap proses pembentukan komitmen terhadap organisasi. Tahap-tahap tersebut merupakan serangkaian waktu yang digunakan oleh individu untuk mencapai puncak karir. Tahap-tahap tersebut adalah:

A. Komitmen awal (Initial Comitment)

Terjadi karena adanya interaksi antara karakteristik personal dan karakteristik pekerjaan. Interaksi tersebut akan membentuk harapan karyawan tentang pekerjaannya. Harapan tentang pekerjaan inilah yang akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap tingkat komitmen terhadap organisasi.

B. Komitmen selama bekerja, (Commitment During Early Employmen)

Proses ini dimulai setelah individu bekerja. Selama bekerja karyawan mempertimbangkan mengenai pekerjaan, pengawasan, gaji, kekompakan kerja,

serta keadaan organisasi dan ini akan menimbulkan perasaan tanggung jawab pada diri karyawan tersebut.

C. Komitmen selama perjalanan karir.(Commitment During Later Career)

Proses terbentuknya komitmen pada tahap masa pengabdian terjadi selama karyawan meniti karir didalam organisasi. Dalam kurun waktu yang lama tersebut, karyawan lebih banyak melakukan berbagai tindakan, seperti investasi, keterlibatan social, mobilitas social, mobilitas pekerjaan dan pengorbanan-pengorbanan lainnya.

2.1.4.4 Aspek – Aspek Komitmen Kerja

a) Identifikasi

Identifikasi yang berwujud dalam bentuk kepercayaan anggota terhadap organisasi. Guna menumbuhkan identifikasi dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi/organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para anggota atau dengan kata lain organisasi memasukan pula kebutuhan dan keinginan anggotan dalam tujuan organisasi atau organisasi. Hal ini akan menumbuhkan suasana saling mendukung di antara para anggota dengan organisasi. Lebih lanjut membuat anggota dengan rela menyumbangkan tenaga, waktu, dan pikiran bagi tercapainya tujuan organisasi.

b) Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka bekerja sama, baik dengan pimpinan atau rekan kerja. Cara yang dapat

dipakai untuk memancing keterlibatan anggota adalah dengan memasukan mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama. Juga anggota merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah mereka putuskan, karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil yang dirasakan bahwa tingkat kehadiran anggota yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya akan selalu disiplin dalam bekerja.

c) Loyalitas

Loyalitas anggota terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk bisa melanggengkan hubungannya dengan organisasi kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun. Keinginan anggota untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang dapat menunjang komitmen anggota terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Hal ini di upayakan bila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam tempat kerjanya.

Dalam sebuah perusahaan tentu karyawan dituntut untuk dapat memberikan kinerja terbaik pada perusahaan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Tetapi kompetensi saja tidak cukup agar karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya dalam pekerjaannya. Kompetensi tanpa komitmen sama dengan sebuah pistol berpeluru tetapi tidak bisa ditembakkan. Seseorang yang tidak memiliki komitmen, sebenarnya ia ahli dalam bidangnya (competent) namun ia bekerja

dengan setengah hati. Karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara total, mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya, ia mengerjakan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Komitmen organisasional adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi melalui penerimaan sasaran-sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi.

Komitmen organisasi terdiri dari 3 komponen yaitu:

1. Komitmen kerja afektif (affective occupational commitment)
Komitmen sebagai ketertarikan afektif/psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka menginginkannya.
2. Komitmen kerja kontinuans (continuance occupational commitment)
Mengarah pada perhitungan untung-rugi dalam diri karyawan sehubungan dengan keinginannya untuk tetap mempertahankan atau meninggalkan pekerjaannya. Artinya, komitmen kerja disini dianggap sebagai persepsi harga yang harus dibayar jika karyawan meninggalkan pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka membutuhkannya.
3. Komitmen kerja normatif (normative occupational commitment)
Komitmen sebagai kewajiban untuk bertahan dalam pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan

karena mereka merasa wajib untuk melakukannya serta didasari pada adanya keyakinan tentang apa yang benar dan berkaitan dengan moral.

2.1.4.5 Ciri-ciri Komitmen Kerja

Ciri-ciri komitmen Kerja dijelaskan sebagai berikut :

1. Ciri-ciri komitmen pada pekerjaan : menyenangi pekerjaan, tidak pernah melihat jam untuk segera bersiap-siap pulang, mampu berkonsentrasi pada pekerjaan, tetap memikirkan pekerjaan walaupun tidak bekerja.
2. Ciri-ciri komitmen dalam kelompok : sangat memperhatikan bagaimana orang lain bekerja, selalu siap menolong teman kerja, selalu berupaya untuk berinteraksi dengan teman kerja, memperlakukan teman kerja sebagai keluarga, selalu terbuka pada kehadiran teman kerja baru.
3. Ciri-ciri komitmen pada organisasi antara lain : selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi, selalu mencari informasi tentang kondisi organisasi, selalu mencoba mencari komplementaris antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi, selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerja sebagai bagian dari usaha organisasi keseluruhan, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, berpikir positif pada kritik teman-teman, menempatkan prioritas di atas departemen, tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih baik, memiliki keyakinan bahwa organisasi tersebut memiliki harapan untuk berkembang, berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

2.1.4.6 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen

Komitmen di dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pendekatan multidimensional akan lebih menjelaskan hubungan pekerja dengan organisasi yang mempekerjakannya (Cetin, 2006). Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. David (dalam Minner, 1997) oleh Sopiah (2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. Faktor personal, misalnya : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya : lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan
3. Karakteristik struktur, misalnya : besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa 26 tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Salah satu faktor penghambat yang kuat adalah mereka yang terkena dampak paling kuat dari perubahan tersebut. Penerimaan atau penolakan terhadap perubahan banyak ditentukan oleh banyak faktor, oleh karena itu perlu melakukan

identifikasi tentang berbagai faktor tersebut. Sikap untuk menolak perubahan yang merupakan faktor penghambat merupakan sikap yang wajar untuk mempertahankan stabilitas organisasi, dimana perilaku para anggota organisasi akan lebih mudah diramalkan, jika organisasi itu stabil. Seseorang menolak perubahan karena tidak mau ada gangguan terhadap keutuhan persepsi yang telah terbentuk.

Penolakan perubahan dapat terlihat secara nyata, tetapi ada juga yang tidak nampak nyata. Penolakan yang tidak dinyatakan secara terbuka ini yang sering sulit mengatasinya, dan keadaan ini yang lebih banyak terjadi dalam bentuk sikap memperlambat kegiatan kerja, menurunnya loyalitas, meningkatnya kesalahan dan ketidak cermatan dalam melaksanakan tugasnya.

2.1.4.7 Identifikasi Hambatan Komitmen Kerja

Hambatan komitmen kerja yang terjadi dalam organisasi memiliki sifat dasar konservatif, secara aktif menolak perubahan. Gejala demikian terdapat pada semua jenis organisasi. Misalnya, tidak sulit menemukan instansi pemerintah yang melaksanakan tugasnya dengan cara-cara yang sudah lama dipraktikkannya meskipun sudah terjadi berbagai tuntutan dari pihak yang harus dilayaninya untuk mengubah cara kerja. Para pakar telah menemukan dua faktor penyebab mengapa terjadi penolakan terhadap perubahan penghambat perubahan organisasi. Hasil dari sebuah prestasi tidak terlepas dari hambatan yang ada pada kedua faktor yaitu faktor organisasi dan faktor individu. Menurut Djoko Pekik Irianto (2002: 9).

A. Faktor penyebab perubahan penghambatan pada tingkat organisasi

- 1) Organisasi pada umumnya mempunyai mekanisme yang sudah “melekat” untuk memelihara stabilitas dalam perjalanan organisasi yang bersangkutan. Praktek manajemen diarahkan pada pemeliharaan kontinuitas dan stabilitas tersebut. Misalnya dalam memilih pegawai baru dengan memilih calon pegawai yang dapat melakukan penyesuaian-penyesuaian tertentu agar berperilaku yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut. Program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan dan berbagai upaya sosialisasi dilakukan untuk menjamin lebih menjamin stabilitas organisasi. Upaya membakukan deskripsi pekerjaan, ketentuanketentuan normatif dan prosedur kerja bertujuan juga untuk kepentingan stabilitas organisasi. Hal hal ini sering dapat merupakan faktor penghambat terhadap perubahan organisasi.
- 2) Organisasi dikelola dengan pendekatan kesisteman, satuan-satuan kerja merupakan “*sub-sistem*” dari organisasi sebagai keseluruhan. Karena itu apa yang terjadi pada satu sub sistem akan berpengaruh pula pada berbagai sub sistem yang lain. Oleh karena itu pelaksanaan pengembangan organisasi harus mencakup seluruh organisasi.
- 3) Para anggota kelompok sebagai individu bersedia menerima perubahan, tetapi terhalang oleh norma-norma kelompok di mana seseorang menjadi anggota. Misalnya seorang karyawan bersedia menerima perubahan yang diusulkan oleh manajemen, tetapi serikat pekerja menolaknya. Para individu yang

menjadi anggota serikat pekerja itu cenderung akan mengikuti kemauan pimpinan serikat pekerja terlepas dari pandangan dan sikap mereka secara pribadi.

- 4) Dalam organisasi yang besar, biasanya terdapat sekelompok orang atau karyawan yang merupakan spesialis dalam bidangnya. Jika terjadi perubahan yang akan mengancam keberadaan kelompok itu, mereka akan cenderung menolak perubahan yang direncanakan akan terjadi.
- 5) Terdapat para manajer yang sudah terbiasa memiliki dan menggunakan kekuasaan atau kewenangan tertentu, misalnya dalam hal mempromosikan, mengalih tugaskan, memberikan pujian dan mengenakan sanksi kepada para bawahannya akan cenderung menolak perubahan.
- 6) Dalam organisasi terdapat kelompok-kelompok tertentu yang sudah terbiasa menguasai sarana, prasarana, daya dan dana yang pasti akan melihat perubahan sebagai ancaman. Mereka akan lebih senang jika praktek-praktek yang sudah biasa berlangsung dibiarkan berlanjut. Alasannya ialah bahwa dengan perubahan yang akan dilakukan akan berkurang atau rusak, jika akan rusak maka akan menolak perubahan itu.

B. Faktor penyebab perubahan penghambatan pada tingkat individu

1) Faktor kebiasaan

Misalnya kebiasaan merokok di dalam ruang kantor, ruang kerja yang tidak bersih dari kertas kertas yang tidak terpakai, perilaku yang terbentuk ini sulit untuk berubah, sehingga jika ketentuan baru untuk merubah kebiasaan akan

cenderung menolaknya. Terdapat juga yang sudah melembagakan cara kerja, sehingga jika ada perubahan cara kerja baru cenderung menolaknya.

2) Ancaman terhadap rasa aman

Apabila ada perubahan yang akan menimbulkan perubahan rasa aman dalam jabatan, pekerjaan, karier dan penghasilan, maka seseorang cenderung akan menolak perubahan.

3) Alasan pendapatan

Apabila ada perubahan tentang persyaratan baru dalam pelaksanaan pekerjaan akan menimbulkan rasa takut apakah dapat memenuhi persyaratan baru tersebut, maka akan timbul penolakan perubahan jika mengancam perubahan terhadap ketrampilan yang sudah biasa dilakukannya. Hal ini dapat dihubungkan dengan rasa takut akan tingkat pendapatannya, jika tidak dapat memenuhi persyaratan baru, karena ada kekhawatiran akan dicopot dari pekerjaannya, yang dilatar belakangi faktor pendapatan.

4) Ketakutan akan hal-hal "asing"

Pada umumnya manusia cenderung untuk tidak menerima hal hal yang baru yang belum dikenalnya atau bersifat "asing", baik dalam bidang teknologi maupun peralatan baru yang dapat meningkatkan produktivitas kerja. Hanya orang orang memimilki karakter inovatif yang mau penerima hal hal baru, orang demikian akan jauh lebih maju, dan sifat ini merupakan ciri khusus mereka memiliki sifat kewirausahaan. Hal ini merupakan faktor pembelenggu untuk menolak perubahan.

C. Siklus Pertumbuhan Penolakan hambatan terhadap perubahan pada tingkat organisasi dan tingkat individu

1. Bentuk-bentuk penolakan dapat beraneka ragam seperti kontroversi, sikap bermusuhan, dan konflik baik yang sifatnya terbuka maupun tidak. Reformasi organisasi sering tidak ditanggapi sungguh-sungguh, dan jika ada yang menaggapinya jumlahnya hanya sedikit dalam organisasi. Dengan demikian dalam organisasi tumbuh dua kekuatan: ada kekuatan penghambat perubahan dan kekuatan pendorong terhadap perubahan. Sebagai kekuatan penghambat berupaya untuk membatalkan perubahan. Kekuatan penghambat ini ada yang bersifat masif dan juga hanya kelompok kecil saja. Kekuatan pendorong jumlahnya sedikit dan berupaya tetap mengikuti norma norma yang berlaku dalam organisasi, yang belum mencuat sebagai kekuatan pendorong yang kuat.
2. Jika “gerakan” melakukan perubahan berkembang, dua kubu yaitu mereka yang setuju dan yang tidak setuju terhadap perubahan mulai makin jelas identitasnya. Salah satu dampak positifnya ialah bahwa biasanya semakin banyak orang yang turut berbicara mengenai berbagai segi dan manfaat perubahan itu. Ancaman yang dilihat oleh berbagai pihak dapat dikurangi karena pemahaman yang lebih baik tentang perlunya perubahan. Lambat laun sikap yang melihat perubahan sebagai sesuatu hal yang aneh semakin berkurang. Contoh konkret gerakan pelestarian lingkungan tampak mulai berkembang. Gerakan pelestarian lingkungan terus berlanjut dan para pelopornya mengambil berbagai langkah agar suara mereka semakin

terdengar dan mendapat perhatian. Kelompok-kelompok pendukung pelestarian alam terus berupaya melalui pendidikan dan penyajian lebih banyak informasi tentang bahaya yang akan menimpa umat manusia jika lingkungan tidak dilestarikan. Langkah-langkah tersebut berakibat makin banyaknya warga masyarakat memahami pentingnya gerakan pelestarian lingkungan.

3. Tahap ini merupakan tahap yang kritis karena terjadi konflik dan adu kekuatan antara yang mendukung perubahan dan yang menentangnya. Dikatakan tahap yang kritis karena tergantung pada apa yang terjadi, pada tahap inilah ditentukan hidup matinya perubahan yang direncanakan akan diwujudkan. Yang sangat penting diwaspadai pada tahap ini ialah agar para pendukung perubahan jangan sampai memandangremehkan ketangguhan pihak penentang. Hal ini sangat penting karena biasanya pihak yang mendukung perubahan tidak selalu memahami ketangguhan berbagai pihak penolak untuk mencegah terjadinya perubahan.
4. Jika tahap kritis diatasi dengan baik, berarti pihak pendukung perubahanlah yang “menang” dan resistensi lanjutan akan dipandang sekadar sikap keras kepala dan sekadar “gangguan.” Memang ada kemungkinan terjadi bahwa pihak-pihak yang menolak perubahan berupaya mengambil langkah-langkah tertentu dengan maksud agar terjadi pergeseran kekuatan yang menguntungkan pihak penentang tersebut. Dalam kaitan ini pimpinan puncak organisasi dapat meyakinkan pihak penentang perubahan yang direncanakan itu dapat diwujudkan.

5. Dalam tahap ini, yang merupakan tahap terakhir dalam siklus penolakan terhadap perubahan, posisi para penentang menjadi sama seperti posisi pendukung perubahan pada tahap pertama.

2.1.4.8 Cara Peningkatan Komitmen Kerja

Dessler dalam Luthans (2006: 250) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan:

1. Berkomitmen pada nilai manusia: Membuat aturan tertulis, memperkerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda, memperjelas misi dan ideologi, berkharia, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.
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 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.

2.1.4.9 Model Pengukuran Komitmen Kerja

Moyday et.al. (dalam Spector dan Wiley;1998) seperti dikutip Sopiah (2008:165), mengembangkan suatu skala yang disebut Self Report Scales untuk mengukur komitmen karyawan terhadap organisasi, yang merupakan penjabaran dari tiga aspek komitmen, yaitu (a) Penerimaan terhadap tujuan organisasi; (b) Keinginan untuk bekerja keras; dan (c) Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi. Sedangkan menurut Meyer et, al, 1993 dalam Sopiah (2008:165) menjelaskan enam item yang digunakan untuk mengukur komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

Tabel 2.1

Skala Organizational Commitment

Affective Commitment
<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya akan senang sekali menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini. 2. Saya benar-benar meraskan bahwa seakan-akan masalah di organisasi ini adalah masalah saya.
Continuance Commitment
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sekarang ini tetap bertahan menjadi anggota organisasi adalah sebuah hal yang perlu, sesuai dengan keinginan saya. 2. Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini.
Normative Commitment
<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa tidak memiliki kewajiban untuk meninggalkan atasan saya saat

ini.

2. Saya merasa tidak tepat untuk meninggalkan organisasi saya saat ini, bahkan bila hal itu menguntungkan.

Sumber : meyer et. Al, 1993 dalam Sopiah (2008:165)

2.1.4.10 Dimensi dan Indikator Komitmen Kerja

Robbins dan Judge (2008:101) menyatakan bahwa ada tiga dimensi terpisah komitmen organisasional adalah:

1. Komitmen afektif (affective commitment) adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh: seorang karyawan Petco mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya karena keterlibatannya dengan hewan-hewan.
2. Komitmen berkelanjutan (continuance commitment) adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan mereka bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
3. Komitmen normatif (normative commitment) adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral dan etis. Sebagai contoh: seorang karyawan yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit bila ia pergi.

2.1.5 Penelitian Terdahulu Mengenai Kinerja Karyawan Terhadap Komitmen Kerja

Telah banyak penelitian mengenai Kinerja Karyawan dan Komitmen Kerja dengan berbagai indikator yang mempengaruhinya. Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan mengenai peningkatan kinerja karyawan berbasis komitmen kerja.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Jurnal	Hasil	Variabel yang diteliti	Perbedaan
Chaterina Melina Taurisa (2012)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional 3. kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional 4. komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 5. budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta 6. kepuasan kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sama meneliti komitmen organisasi 2. Sama meneliti meningkatkan kinerja karyawan 	Tidak meneliti budaya organisasi dan kepuasan kerja

		berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.		
Ulil Ismawati Farikhah	Analisis Komitmen Organisasi dan Motivasi Berprestasi dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru (Studi pada Guru SMA Laboraturium UM)	Adanya komitmen organisasi guru yang masih belum sepenuhnya terhadap SMA Laboratorium UM tidak berpengaruh pada kinerja guru. Hal ini disebabkan oleh adanya motivasi berprestasi yang tinggi dari guru untuk mewujudkan salah satu misi sekolah sehingga kinerja guru SMA Laboratorium dapat dikatakan baik.	1. Sama meneliti komitmen organisasi 2. Sama meneliti meningkatkan kinerja karyawan	Tidak meneliti motivasi berprestasi
Reinhard Rais (2016)	Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo	Menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial. Sebaiknya pimpinan PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo mempertahankan dan meningkatkan indikator-indikator yang ada dalam perusahaan sehingga kinerja karyawan bisa menjadi lebih baik.	1. Sama meneliti komitmen 2. Sama meneliti kinerja karyawan	Tidak meneliti kepuasan kerja dan lingkungan
Wartini (2016)	Kompensasi dan Komitmen Organisasional untuk Meningkatkan Kinerja Guru	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasional. Merujuk pada hasil tersebut, maka kompensasi dan komitmen organisasional dapat menjadi acuan untuk meningkatkan kinerja guru.	1. Sama meneliti tentang peningkatan kinerja karyawan 2. Sama meneliti tentang Komitmen	Tidak meneliti tentang kompensasi
Arina Nurandini (2012)	Analisis Pengaruh Komitmen	variable komitmen afektif mempunyai pengaruh positif dan	1. Sama meneliti tentang kinerja	Tidak ada perbedaan dalam

	Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta)	signifikan terhadap kinerja karyawan, variable komitmen normatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variable komitmen continuance mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	karyawan 2. Sama meneliti tentang komitmen	penelitian
--	--	--	---	------------

Sumber : Diolah olah penelitian dari berbagai hasil penelitian terdahulu

Dari beberapa contoh hasil penelitian di atas, maka dapat digambarkan beberapa persamaan dan perbedaannya. Persamaan penelitian ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya adalah pada salah satu variabel yang digunakan dalam membahas pokok permasalahan, yaitu variabel komitmen kerja.

Sedangkan, perbedaan antar penelitian ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya adalah pada kaitan pembahasan variabel komitmen kerja itu sendiri. Pada penelitian ini kajian lebih difokuskan untuk menjelaskan secara deskriptif peningkatan kinerja karyawan berbasis komitmen kerja di Museum Konferensi Asia Afrika (MKAA). Sementara itu, pada penelitian lain menjelaskan variabel komitmen kerja secara mandiri yang digunakan untuk mengungkapkan atau menjelaskan secara deskriptif suatu kondisi dalam organisasi. Pada hasil-hasil penelitian sebelumnya, variabel komitmen kerja juga digunakan bersama-sama dengan variabel lain untuk mengungkapkan hubungan antar variabel komitmen kerja dengan variabel-variabel lainnya, baik sebagai variabel bebas (*independent*) maupun variabel terkait (*dependent*).

Adanya persamaan dan perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian yang diperolehnya. Bila pada hasil-hasil penelitian sebelumnya ditujukan untuk memperoleh gambaran/deskriptif variabel itu sendiri (variabel komitmen kerja) beserta dengan indikator-indikatornya di lingkup organisasi pemerintahan, maka pada penelitian ini diharapkan untuk menghasilkan gambaran tentang peningkatan kinerja berbasis komitmen kerja.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas terlaksananya tugas tertentu untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ektern organisasi.

Kinerja juga merupakan implementasi dan rencana yang telah disusun organisasi. Implementasi tersebut dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan tenaga kerja akan mempengaruhi perilakunya dalam menjalankan kinerja (Wibowo, 2010).

Museum Konferensi Asia Afrika (MKAA) dalam meningkatkan kinerja karyawan nya dijabarkan mulai dari kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Hal ini diperkuat oleh (Robbins, 2006:260).

Dalam tinjau awal ini dipertimbangkan apa saja risiko komitmen yang dihadapi, kekuatan dan kelemahan perusahaan, visi dan misi perusahaan, serta sasaran umum komitmen yang ingin dicapai. Agar dapat mengetahui kondisi kinerja karyawan dalam perusahaan, dapat dilakukan dengan mengidentifikasi menggunakan analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity dan Threat*) faktor lingkungan internal dan eksternal. Faktor lingkungan internal adalah data yang diperlukan dari lingkungan internal museum, meliputi siapa yang berada di dalam organisasi (sumber daya manusia), kebijakan apa yang dibuat di dalam organisasi, bagaimana aspek kepemimpinan dalam organisasi itu, ketersediaan sarana dan prasarana, serta komitmen yang diterapkan perusahaan terhadap karyawan demi kelancaran kinerja yang akan dijalankan oleh karyawan. Faktor lingkungan eksternal adalah data yang diperoleh dari luar perusahaan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan, yang merupakan upaya menggunakan komponen-komponen lingkungan luar yakni berupa tenaga kerja, kedisiplinan, kerjasama antar karyawan, penempatan, dan kebijakan pemerintah. Tinjau awal dapat dilakukan melalui observasi, daftar periksa, wawancara, inspeksi lapangan atau kajian dokumen yang ada. Berdasarkan hasil tinjau awal tersebut, dapat dimulai mengembangkan peningkatan kinerja karyawan berbasis komitmen kerja.

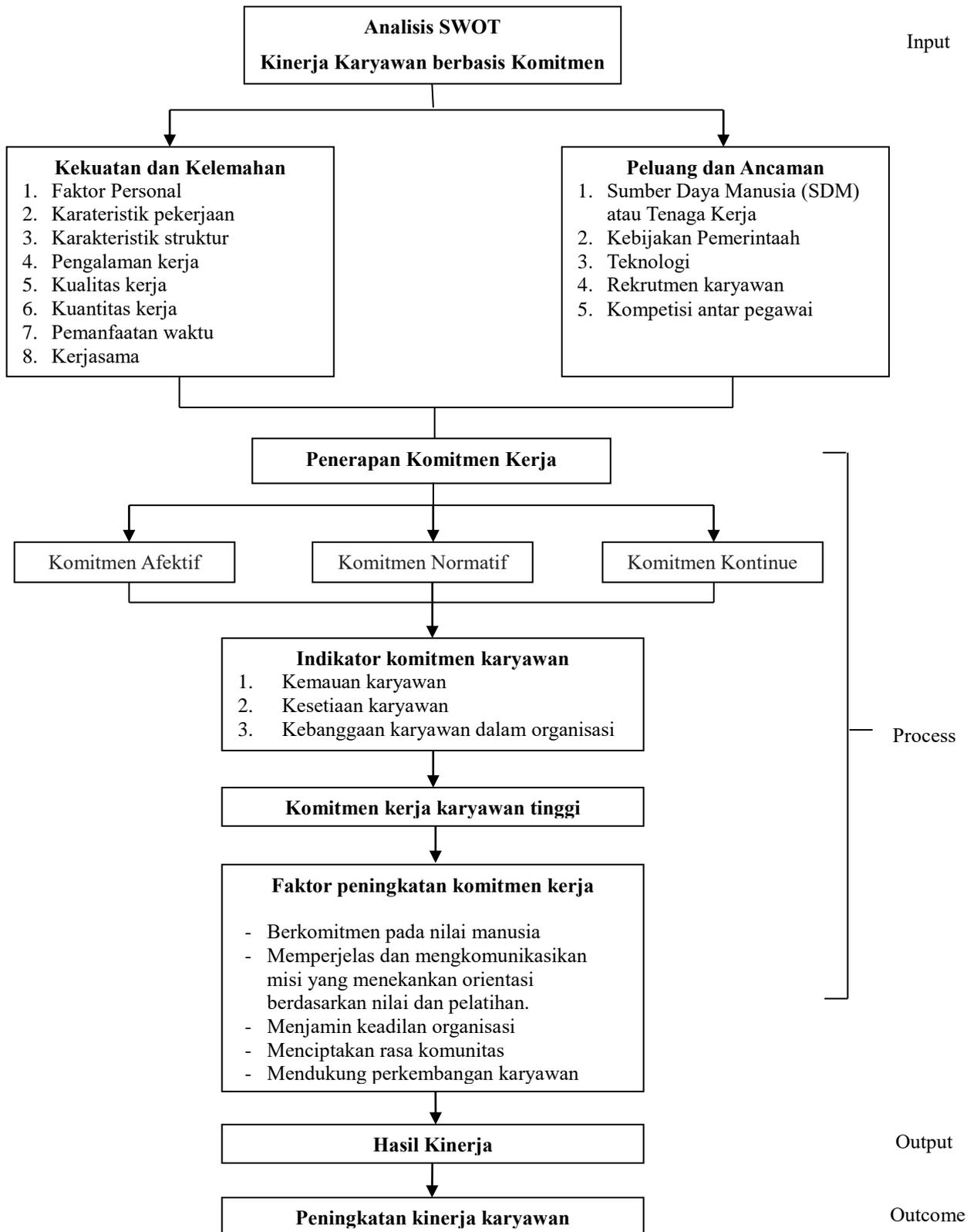
Penerapan komitmen kerja sebagai proses masih belum meningkat dalam kinerja karyawan. Bila komitmen karyawan rendah maka dia bisa memicu perilaku karyawan yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya adalah reputasi organisasi menurun menurut Near, Jansen dan

sopiah (2008). Yang dimana penerapan komitemn meliputi Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Komitmen Kontinue. Apabila karyawan memiliki komitmen afektif yang tinggi maka karyawan akan cenderung tetap bekerja di perusahaan dan juga akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan mereka akan suka melakukan kerja tambahan untuk perusahaan, mereka akan mau memberikan saran-saran bagi perbaikan dan kemajuan perusahaan. Secara umum, riset yang berkaitan dengan para karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan tetap tinggal bersama organisasi dikarenakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Para karyawan yang memiliki komitmen normatif kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral dan etis yang kuat dikarenakan mereka merasa bahwa pekerjaan yang diberikan perusahaan pada dirinya adalah sebuah tanggungjawab yang harus dijalankan tidak bisa ditinggalkan begitusaja. Dan para karyawan yang memiliki komitmen kontinue lebih memikirkan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi akan merugikan banyak seperti keluarga,perusahaan bahkan dirinya sendiri, jadi karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan lebih memilih untuk bertahan untuk kepentingan banyak. Komitmen afektif, normatif dan kontinue di dalam penelitian ini merupakan sebagai proses yang akan diteliti dengan indikator komitmen karyawan diantaranya kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggan karyawan dalam organisasi. Hal ini diperkuat oleh (Lincoln dan Bashaw dalam Sopiah, 2008).

Hasil dari penelitian ini komitmen kerja karyawan tinggi yang mana menjadi *output* dari penelitian ini yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu salah satunya adalah komitmen. Komitmen kerja terhadap organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Menurut Streers dan Sopiah (2008) karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turnover, tingginya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada perusahaan.

Peningkatan Kinerja Karyawan akan menciptakan komitmen kerja yang baik. Peningkatan Kinerja Karyawan ini harus ditanamkan pada diri masing-masing individu karyawan. Dengan diagnosis, pelatihan, tindakan memberikan dukungan atau dorongan kepada karyawan untuk berkembang, membuat standar yang jelas, menetapkan area tanggung jawab dalam kerja, mendorong karyawan untuk dapat mencapai standar kerja atau performance yang baik, membuat dokumen kesepakatan dengan karyawan, menentukan rangkaian atau urutan kegiatan, mengawasi dan mengikuti karyawan dalam melakukan pekerjaan, memperjelas tentang pemberian reward atau penghargaan, sehingga dengan adanya program ini akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga peningkatan atau optimalisasi kinerja karyawan dalam penelitian ini merupakan *outcome* dari hasil penelitian. Hal ini diperkuat oleh Timpe (1993).

Berdasarkan landasan teori yang berkaitan dengan topik penelitian, peneliti merumuskan kerangka pemikiran dalam gambar di bawah ini:



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

2.3 Proposisi Penelitian

Proposisi adalah suatu istilah yang digunakan untuk kalimat pertanyaan yang memiliki arti penuh dan utuh, yang berarti suatu kalimat harus dapat dipercaya, disangka, disangsikan atau dibuktikan kebenarannya. Dengan kata lain, proposisi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang dapat dinilai benar atau salahnya.

Sejalan dengan rumusan masalah yang diuraikan pada uraian sebelumnya, maka peneliti mengajukan proposisi sebagai berikut :

1. Komitmen Kerja yang ada di Museum Konferensi Asia Afrika (MKAA) belum berjalan dengan baik.
2. Kinerja Karyawan di Museum Konferensi Asia Afrika (MKAA) berada pada posisi strategi WO yaitu strategi yang diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada.
3. Faktor yang menghambat penyebab kinerja di Museum Konferensi Asia Afrika (MKAA) adalah komitmen kerja karyawan yang rendah.
4. Komitmen karyawan belum dapat meningkatkan kinerja di Museum Konferensi Asia Afrika (MKAA).

