

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, peneliti akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu profesionalisme, komitmen organisasi dan penilaian kinerja terhadap semangat kerja. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen memiliki arti yang sangat luas, seni ataupun ilmu. Dikatakan seni karena manajemen merupakan manajemen merupakan suatu alat atau cara

untuk seseorang manajer dalam mencapai tujuan. Dikatakan ilmu karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan dalam pencapaian tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atau pengawasan. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya. Ada banyak para ahli yang memberikan definisi tentang manajemen, beberapa diantaranya :

Menurut John Kotter (2014:8) mengenai manajemen yaitu

Management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspects of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling, and problem solving.

Adapun pendapat lain yang disampaikan oleh Malayu S.P Hasibuan (2016:1) Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan pendapat lain disampaikan oleh M. Manullang (2018:2) yang mendefinisikan manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Berdasarkan beberapa pengertian Manajemen diatas maka dapat dilihat bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota-anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan suatu atau ilmu yang mempelajari tentang proses mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lainnya guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien dalam suatu organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Menurut (M Ladzi 2014 :17) ada lima fungsi utama ilmu manajemen yang meliputi merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi dan mengendalikan. Berikut ini merupakan 5 fungsi manajemen beserta penjelasannya.

1. Fungsi Perencanaan (*planning*)

Fungsi perencanaan adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu.

2. Fungsi Pengorganisasian (*organizing*)

Fungsi pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi tersebut.

3. Fungsi Memerintah (*commanding*)

Fungsi memberi perintah atau arahan berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau intruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan.

4. Fungsi Pengkoordinasian (*coordinating*)

Fungsi pengkoordinasian merupakan fungsi untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan dan kekosongan kegiatan dengan jalan menyatukan

dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

5. Fungsi Pengawasan (*controlling*)

Fungsi pengawasan meliputi kegiatan mengawasi aktivitas karyawan, menentukan apakah organisasi dapat memenuhi target tujuannya, dan melakukan koreksi bila diperlukan serta menilai pelaksanaan kegiatan.

Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2016:5) menyatakan ada 4 (empat) fungsi utama dari sebuah manajemen, diantaranya:

1. Perencanaan (*planning*)

Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas.

2. Penataan (*organizing*)

Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya dan siapa yang mengerjakan.

3. Kepemimpinan (*leading*)

Memotivasi, memimpin dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain.

4. Pengendalian (*controlling*)

Mengawasi aktifitas-aktifitas demi memutuskan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

Pendapat lain menyampaikan menurut Malayu S.P Hasibuan (2016: 38) fungsi-fungsi manajemen terdiri dari:

a. *Planning* (Perencanaan).

Perencanaan merupakan aktivitas untuk memilih dan menghubungkan fakta serta aktivitas membuat rencana mengenai kegiatan-kegiatan apa yang akan dilakukan dimasa depan. Adapun beberapa aktivitas perencanaan adalah peramalan, pengembangan tujuan-tujuan, pengembangan strategi-strategi, pemrograman, penjadwalan, penganggaran, pengembangan kebijakan-kebijakan, dan pengembangan prosedur-prosedur.

b. *Organizing* (Pengorganisasian).

Pengorganisasian adalah usaha yang dilakukan untuk menciptakan hubungan kerja antar personal dalam organisasi dengan cara mengelompokkan orang-orang beserta penetapan tugas-tugas, fungsi-fungsi, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing agar tercapainya tujuan bersama melalui aktivitas-aktivitas yang berdaya dan berhasil guna karena dilakukan secara efektif dan efisien.

c. *Staffing* (Penyusunan).

Penyusunan kepegawaian pada suatu organisasi dari awal masa penerimaan, seleksi, orientasi, pelatihan dan pengembangan karir hingga menggerakkan pegawai agar setiap tenaga kerja yang ada memberikan dan melaksanakan suatu kegiatan yang menguntungkan organisasi.

d. *Directing* (Pengarahan).

Fungsi directing atau sering dikenal dengan leading adalah satu kegiatan yang berhubungan dengan pemberian perintah dan saran agar para bawahan dapat mengerjakan tugas yang dikehendaki manajer. Kegiatannya meliputi mengambil keputusan, mengadakan komunikasi antara manajer dan bawahan agar ada rasa saling pengertian, memberikan semangat, motivasi ataupun dorongan kepada

bawahan dalam melaksanakan tugasnya, memilih orang-orang yang mempunyai kemampuan untuk bergabung dalam kelompoknya, dan memperbaiki pengetahuan serta sikap bawahan agar terampil dalam mengerjakan pekerjaan.

e. *Controlling* (Pengawasan).

Melalui aktivitas pengendalian, manajer harus mengevaluasi dan menilai pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan bawahannya untuk mengetahui apakah pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau tidak. Pengendalian tidaklah bermaksud untuk mencari kesalahan bawahan. Namun pengendalian dilakukan bertujuan untuk mencari penyimpangan yang terjadi sehingga dapat dilakukan perbaikan kearah yang lebih baik.

Dari beberapa pendapat diatas penulis menyimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sangat penting dalam pelaksanaan kegiatan didalam sebuah perusahaan agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai dengan maksimal.

2.1.1.3 Unsur-unsur Manajemen

Setiap perusahaan memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik. Unsur-unsur inilah yang disebut unsur manajemen. Jika salah satu diantaranya tidak sempurna atau tidak ada, maka akan berimbas dengan berkurangnya upaya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Unsur-unsur tersebut diantaranya sebagai berikut.

George R. Terry & Rule Leslie W alih bahasa G.A Ticoalu (2014: 15) mengemukakan bahwa unsur dasar yang merupakan sumber yang dapat digunakan

untuk mencapai tujuan dalam manajemen tersebut dikenal dengan 6M, yaitu *man*, *money*, *materials*, *machines*, *method*, dan *markets*.

1. *Man* (sumber daya manusia)

Faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa manusia tidak ada proses kerja.

2. *Money* (uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan beberapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta beberapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3. *Materials* (bahan)

Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan atau materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

4. *Machines* (mesin)

Kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

5. *Methods* (metode)

Pelaksanaan kerja diperluakan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.

6. *Market* (pasar)

Memasarkan produk sudah tentu barang sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Menurut Amirullah (2015:28) unsur-unsur manajemen yang dirumuskan dengan istilah *The six M* terdiri atas:

1. *Man* (manusia, tenaga kerja)

Titik pusat manajemen adalah manusia yang berhak sebagai pelaksana, karena tidak ada manajemen tanpa manusia. Dengan demikian faktor manusia merupakan unsur yang paling penting dan menentukan dalam setiap bentuk kegiatan manajemen. Manusia yang menentukan tujuan, yang menggunakan dan

melaksanakan proses kegiatan manajemen. Jadi, manusialah yang merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengawasi setiap kerjasama yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

2. *Money* (uang atau pembiayaan)

Unsur lain yang tidak kalah pentingnya dalam mencapai tujuan manajemen adalah uang. Pengaruh uang sangat besar, karena uang dibutuhkan oleh setiap manusia, disamping sebagai alat tukar, uang juga berfungsi sebagai alat pengukur nilai besar atau kecilnya suatu kegiatan. Suatu perencanaan yang diprogramkan bila tanpa ada unsur pendukung yang akan membiayai dari kegiatan tersebut maka akan sia-sia.

3. *Material* (bahan-bahan atau perlengkapan)

Sebagai perlengkapan dari suatu yang dibutuhkan, maka adanya bahan yang dapat diolah merupakan tindak lanjut dari sebuah proses manajemen. Tanpa adanya material (bahan-bahan), manusia tidak dapat berbuat banyak dalam mencapai tujuannya tanpa adanya material yang akan diproses, tidak mungkin ada wujud dari hasil yang diproses.

4. *Machines* (mesin-mesin)

Alat pelengkap guna memudahkan suatu proses. Selain itu, suatu kegiatan dapat dikatakan cepat dan mudah bila disertai adanya alat sebagai pelengkap. Lebih dari itu, di zaman yang lebih menonjol sisi-sisi kemutakhirannya ditengarai dengan adanya sebuah mesin-mesin yang dianggap canggih sehingga hasil yang diperolehnya dapat efektif dan efisien, seperti halnya komputer, alat tulis menulis dan yang lainnya yang mendukung.

5. *Method* (metode, cara, sistem kerja)

Cara melaksanakan suatu pekerjaan guna pencapaian tujuan yang tertentu, maka penggunaan metode tertentu pula yang akan mengiringinya. Metode guna pencapaian sesuatu juga sebagai sarana kelancaran dalam merampungkan tugas.

6. *Market* (pasar)

Sebagai hasil dari produktifitas maka akan berakhir juga lingkup yang lebih luas, yaitu pasar. Karena, tanpa kita sadari tujuan produktifitas adalah pemuasan konsumen terhadap barang yang kita hasilkan. Peran pasar sangat penting, yakni sebagai tempat untuk memasarkan hasil produksi (barang) dari suatu kegiatan usaha. Oleh karena itu, pemasaran dalam manajemen ditetapkan sebagai unsur produksi manajemen. Baik buruknya suatu kualitas atau besar kecilnya suatu laba yang akan diperoleh suatu perusahaan dapat dikenal oleh masyarakat tergantung bagaimana metode penguasaan pangsa pasar itu sendiri.

Sedangkan menurut Hasibuan (2016:20) ada beberapa unsur manajemen yang disingkat 6M (*man, money, material, mechines, method, and market*) adalah sebagai berikut :

1. Manusia (*Man*)

Sarana utama bagi setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah manusia. Tanda adanya manusia, manajer tidak akan mungkin dapat mencapainya. Manusia adalah orang yang mencapai hasil melalui kegiatan orang-orang lain.

2. Uang (*Money*)

Untuk melakukan berbagai aktivitas perusahaan uang adalah salah satu hal yang sangat diperlukan untuk biaya-biaya yang dikeluarkan. Uang yang digunakan untuk membayar upah atau gaji, membeli bahan-bahan dan peralatan. Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan efektif mungkin agar tujuan tercapai dengan serendah mungkin.

3. Bahan-Bahan (*Material*)

Bahan-bahan merupakan faktor pendukung utama dalam proses produksi, tanpa adanya bahan-bahan maka proses produksi tidak akan berjalan. Bahan-bahan tersebut misalnya bahan baku pembantu lainnya untuk menunjang dalam proses produksi.

4. Mesin (*Machines*)

Kemajuan teknologi, penggunaan mesin-mesin sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

5. Metode (*Methods*)

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan agar berdaya guna berhasil guna, manusia dihadapkan pada berbagai alternative metode atau cara melakukan pekerjaan, oleh karena itu, metode merupakan sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan sarana yang tidak kalah penting dalam manajemen, karena tanpa adanya pasar, hasil produksi tidak akan ada artinya sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Dari pendapat diatas penulis menyimpulkan bahwa unsur-unsur manajemen itu *Man, Money, Methode, Machine* dan *Market*, disingkat 6M. Dan

unsur manajemen menjadi sangat penting atau mutlak dalam manajemen karena sebagai penentu arah perusahaan dalam melakukan kegiatan perusahaan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan, baik perusahaan yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan bisnis perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintahan. Peran sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien. Tujuan pokok sumber daya manusia adalah mewujudkan pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menerangkan keanekaragaman aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam penarikan, pengembangan, dan mempertahankan tenaga kerja perusahaan yang berbakat dan bersemangat. Beberapa persoalan yang akan dibahas dalam kaitannya dengan proses manajemen sumber daya manusia itu menyangkut: a) penarikan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola perencanaan, rekrutmen, dan seleksi tenaga kerja, b) mengembangkan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola orientasi, pelatihan dan pengembangan, serta perencanaan dan pengembangan karir pegawai, c) mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola penahanan dan pergantian, penilaian kinerja, kompensasi dan benefit, dan hubungan tenaga kerja dan manajemen.

Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa para ahli :

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2016:2) yang menyatakan bahwa:

Sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2016:3) mengemukakan bahwa sumber daya manusia sebagai berikut:

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akan perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

Pendapat lain menyampaikan Malayu S.P. Hasibuan (2016:10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas, maka dapat di simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengarahkan atau mengelola sumber daya manusia dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan guna untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan dari awal oleh perusahaan. hal tersebut ditujukan untuk peningkatan kontribusi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas pokok manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola sumber daya yaitu manusia dengan efektif sehingga bisa didapatkan suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen sumber daya manusia termasuk bagian dari manajemen umum yang lebih difokuskan saja kepada sumber daya manusia. Fungsi manajemen sumber daya manusia seperti halnya fungsi manajemen umum diantaranya yaitu:

Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lancar, apabila mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara tepat dan menyeluruh dalam pelaksanaannya. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut S.P. Siagian (2015; 38) fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*).
2. Pengorganisasian (*Organizing*).
3. Pemberian Motivasi (*Motivating*).
4. Pengendalian (*Controlling*).
5. Pemberian Evaluasi (*Evaluating*).

Menurut Hasibuan (2016 : 21) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian

meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan (*Procurement*)

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

f. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini atau masa depan.

g. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhannya primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan (*Discipline*)

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

Kedisiplinan adalah kegiatan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.

Kegiatan pengelolaan MSDM dapat berjalan pada jalurnya dengan tujuan memudahkan pengelolanya. Disamping itu, dengan mengikuti proses pengelolaan yang benar maka pencapaian tujuan mudah pula dicapai. Proses pengelolaan tersebut dikenal dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Kasmir (2016:14) terdiri dari:

1. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)
2. Perencanaan Sumber daya Manusia (*Human Resources Planning*)
3. Penarikan Pegawai (*Recruitment*)
4. Seleksi (*Selection*)
5. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)
6. Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)
7. Kompensasi (*Compensation*)
8. Jenjang Karir (*Career Path*)
9. Keselamatan dan Kesehatan (*Safety and Health*)
10. Hubungan Industrial (*Industrial Relation*)

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat kita simpulkan bahwa Fungsi-fungsi sumber daya manusia diatas sangat penting bagi karyawan dan perusahaan. Apabila motivasi dilaksanakan dengan baik maka kinerja karyawan pun akan meningkat, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

2.1.3 Profesionalisme

Sikap profesional harus dimiliki seseorang yang menjalankan pekerjaannya sesuai dengan keahlian atau kemampuan yang dimiliki dan harus melakukan sesuatu secara objektif. Dimana seseorang yang memiliki sikap profesional dapat memposisikan dirinya agar mampu memahami tugas dan tanggung jawab, hubungan dan relasi, serta fokus dan konsisten terhadap urusan pekerjaan. Sehingga pada saat ini sikap profesional menjadi hal yang cukup penting di dunia kerja karena akan berdampak positif bagi perusahaan dan bagi seseorang tersebut. Sehingga persaingan yang ketat dalam dunia kerja membuat sikap profesional menjadi sesuatu yang utama.

2.1.3.1 Pengertian Profesionalisme

Profesionalisme karyawan sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan karyawan yang tercermin melalui perilakunya sehari-hari dalam organisasi. Tingkat kemampuan karyawan yang tinggi akan lebih cepat mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya, sebaiknya apabila tingkat kemampuan karyawan rendah kecenderungan tujuan organisasi yang akan dicapai akan lambat bahkan menyimpang dari rencana semula. Para ahli mendefinisikan profesionalisme beragam berikut definisi menurut para ahli :

Menurut Oerip dan Uetomo (2014 : 264-265) Profesionalisme yang diartikan perilaku, cara dan kualitas yang menjadi ciri suatu profesi. Seseorang dikatakan profesional apabila pekerjaannya memiliki ciri standar teknis atau etika suatu profesi.

Pendapat lain menyampaikan David H. Maister (2014: 53) bahwa

Orang-orang profesional adalah orang-orang yang diandalkan dan dipercaya karena mereka ahli, terampil, punya ilmu pengetahuan, bertanggung jawab, tekun, penuh disiplin, dan serius dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Semua itu membuat istilah profesionalisme identik dengan kemampuan, ilmu atau pendidikan dan kemandirian.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2014 : 47) Profesionalisme adalah suatu sikap atau keadaan dalam melaksanakan pekerjaan dengan memerlukan keahlian melalui pendidikan dan pelatihan tertentu dan dilakukan sebagai suatu pekerjaan yang menjadi sumber penghasilan.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa profesionalisme merupakan sikap bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan yang memerlukan keahlian, kemampuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas yang sesuai dengan tingkatannya masing-masing. Sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, dan cermat. Oleh karena itu profesionalisme merupakan sarana penting untuk mencapai tujuan, maka pembinaan profesionalisme merupakan bagian dari manajemen yang sangat penting.

2.1.3.2 Karakteristik dan Ciri Profesionalisme

Seseorang yang memiliki jiwa profesionalisme senantiasa mendorong dirinya untuk mewujudkan kerja-kerja yang profesional. Kualiti profesionalisme didorong oleh karakteristik dan ciri-ciri sebagai berikut:

Ciri-ciri Profesionalisme menurut Suhrawardi K Lubis (2014:10) menyatakan bahwa :

“Profesionalisme biasanya dipahami sebagai kualitas yang wajib dimiliki untuk meningkatkan kualitas pelayanan, maka pegawai perlu memiliki ciri-ciri profesionalis”

Ciri-ciri profesional menurut Suhrawardi K Lubis (2014:10) antara lain adalah :

1. Punya keterampilan tinggi dalam satu bidang, serta kemahiran dalam mempergunakan peralatan tertentu yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas yang bersangkutan dengan bidangnya.
2. Punya ilmu dan pengetahuan serta kecerdasan dalam menganalisa suatu masalah dan peka didalam membaca situasi, cepat dan tepat serta cermat dalam mengambil keputusan terbaik atas dasar kepekaan.
3. Punya sikap berorientasi ke hari depan, sehingga punya kemampuan mengantisipasi perkembangan lingkungan yang terentang dihadapannya.
4. Punya sikap mandiri berdasarkan keyakinan akan kemampuan pribadi serta terbuka menyimak dan menghargai pendapat orang lain, namun cermat dalam memilih yang terbaik bagi dirinya dan perkembangan pribadinya.”

Menurut Martin (2015:74) menyatakan bahwa karakteristik profesionalisme karyawan sesuai dengan tuntutan *good governance*, diantaranya adalah :

1. *Equality*

Perlakuan yang sama atas pelayanan yang diberikan.

2. *Equity*

Perlakuan yang sama kepada masyarakat secara adil dan adanya kesetaraan.

3. *Loyalty*

Kesetiaan diberikan kepada konstitusi, hukum, pimpinan, bawahan, rekan kerja. Berbagai jenis kesetiaan tersebut terkait satu sama lain dan tidak ada kesetiaan yang mutlak diberikan kepada satu jenis kesetiaan tertentu dengan mengabaikan yang lain.

4. *Accountability*

Setiap aparat pemerintah harus siap menerima tanggung jawab atas apapun yang ia kerjakan dan harus menghindari diri dari sindroma “saya sekedar melaksanakan perintah atasan”.

Berdasarkan karakteristik diatas dapat diketahui bahwa profesionalisme karyawan sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan pegawai yang tercermin melalui sikap dan perilakunya sehari-hari dalam organisasi.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Profesionalisme

Profesionalisme adalah suatu sikap atau keadaan dalam melaksanakan pekerjaan dengan memerlukan keahlian melalui pendidikan dan pelatihan tertentu dan dilakukan sebagai suatu pekerjaan yang menjadi sumber penghasilan. Dimensi profesionalisme adalah kompetensi, efektivitas, dan efisiensi serta bertanggung jawab. Menurut Sedarmayanti (2014 : 53).

1. Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan seseorang yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Indikator dari kompetensi adalah:

- a. Keterampilan.
 - b. Pengetahuan.
2. Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas,kualitas,waktu) yang telah dicapai. Indikator efektivitas adalah :
- a. Kuantitas kerja.
 - b. Kualitas kerja.
 - c. Waktu.
3. Efisiensi diartikan sebagai perbandingan antara input dan output, tenaga dan hasil, biaya dan kesenangan yang dihasilkan. Efisiensi dapat ditinjau dari segi:
- a. Biaya.
 - b. Waktu.
4. Tanggung jawab berarti kesanggupan seorang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya tepat pada waktunya dan berani mengambil resiko atas keputusan yang dibuatnya. Indikator dari tanggung jawab adalah :
- a. Menyelesaikan tugas dengan baik.
 - b. Tepat waktu.
 - c. Berani dan ikhlas memikul risiko.

2.1.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut dengan mengorbankan kepentingan pribadi demi organisasi. Dan juga sikap yang merefleksikan loyalitas

karyawan pada organisasi. Dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah ikatan yang terjadi antara individu dan organisasi dimana individu tersebut memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi dan memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Berikut adalah definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli:

Moorhead dan Griffin (2014:73) alih bahasa oleh Diana Angelica mengatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.

Sedangkan menurut Luthans (2014:249) menyatakan bahwa

Komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015:75) yang di alih bahasa oleh Ratna Saraswati & Febriella Sirait mengemukakan bahwa:

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

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang individu memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

2.1.4.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pada suatu organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap, berikut adalah beberapa factor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Van Dyne dan Graham (alih bahasa Bontaraswaty, 2014 : 45) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional, yaitu:

1. Personal Factors

Ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja. Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa beberapa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pekerja yang lebih teliti, ekstrovet, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen.

2. Situational Factors

a. *Workpace values*, Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial

(kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat.

- b. *Subordinate-supervisor interpersonal relationship*, Perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan.
- c. *Job characteristics*, Kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah prediktor yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Inilah yang merupakan sebuah karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu tersebut terhadap tanggung jawabnya, dan keterikatannya.
- d. *Organizational Support* Ada hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya. Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi panggilan di luar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah.

3. *Positional Factors*

a. *Organizational tenure*

Beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi.

b. *Hierarchical job*

Level Penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi menjadi satusatunya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi.

2.1.4.3 Cara Menumbuhkan Komitmen Organisasi

Seseorang dikatakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dapat dikenali dengan ciri-ciri antara lain kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Menurut Luthans (2016 : 39), komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu :

1. Identifikasi

Identifikasi terlaksanakan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi jika dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi. Sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan atau organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan mereka dalam tujuan organisasi. Hal ini dibutuhkan untuk saling mendukung diantara para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi karena karyawan yang dipercaya menerima tujuan organisasi tersebut telah dipilih dan direncanakan untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

2. Keterlibatan

Keterlibatan karyawan dalam semua aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan mendorong mereka saling bekerjasama dengan baik antar sesama rekan kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk melibatkan semua karyawan adalah dengan mendorong partisipasi mereka dalam berbagai pembuatan keputusan yang dapat menimbulkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan merupakan secara bersama.

3. Loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk mempererat hubungan dengan organisasi, dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi merupakan hal yang penting dan menunjang komitmen mereka terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat dilakukan apabila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi ialah sikap karyawan yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi dan kesediaan bekerja keras untuk organisasi. Berikut dimensi indikator komitmen organisasi yang bertujuan sebagai acuan komitmen karyawan terhadap organisasi menurut Allen and Meyer (dalam Bambang Swasto Sunuharjo, 2016 : 58) mengemukakan tiga dimensi mengenai komitmen organisasi antara lain :

1. Komitmen Afektif (*affective commitment*), terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau psikologis terhadap organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
 - a. Keinginan berkarir di organisasi.
 - b. Rasa percaya terhadap organisasi.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*), nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
 - a. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya.
 - b. Ketertarikan pegawai kepada pekerjaan.
 - c. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini.
3. Komitmen Normatif (*normative commitment*), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.
 - a. Kesetiaan terhadap organisasi.
 - b. Kebahagiaan dalam bekerja.
 - c. Kebanggaan bekerja pada organisasi.

2.1.5 Penilaian Kinerja

Dalam organisasi yang modern penilaian kinerja memberikan kontribusi penting bagi perusahaan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi individu di waktu yang akan datang. Untuk mengetahui kinerja seorang karyawan diperlukan penilaian kinerja.

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja dapat berjalan baik dan meningkat apabila karyawan mendapatkan gaji sesuai harapan, mendapatkan pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja yang kondusif, mendapat perlakuan yang sama.

2.1.5.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Dalam organisasi yang modern penilaian kinerja memberikan kontribusi

penting bagi perusahaan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi individu di waktu yang akan datang. Untuk mengetahui kinerja seorang karyawan diperlukan penilaian kinerja. Berikut definisi penilaian kinerja menurut para ahli :

Menurut Handoko (2014:135) mengemukakan bahwa:

Penilaian kinerja adalah suatu proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi anggota organisasi yang salah satu kegunaannya adalah untuk memperbaiki kinerja. Jadi Penilaian kinerja adalah cara mengukur pelaksanaan kerja masing-masing individu yang berguna untuk pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, dan individu secara khusus.

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (2014:2) merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Sedangkan menurut Supriono (2014 : 281) suatu hasil yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesanggupan serta waktu.

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.

2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Proses penilaian kerja dapat digunakan secara efektif dalam mengarahkan perilaku karyawan dalam rangka menghasilkan jasa agar berkualitas dan bernilai tinggi. Perusahaan dapat menggunakan proses penilaian kinerja untuk mengatur

arah kerja dalam memilih, melatih, dan bimbingan karir, serta pemberian penghargaan kepada karyawan yang berkompeten.

Tujuan evaluasi kerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:10) yaitu:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja sehingga apa yang diharapkan oleh perusahaan terhadap kinerja karyawan dapat tercapai.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana dikalut, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Menurut Hasibuan (2016:104) tujuan penilaian kerja, yaitu:

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan secara individu atau kelompok dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam rangka pencapaian tujuan pelayanan.

2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mempengaruhi atau mendorong sumber daya manusia secara keseluruhan.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi dengan cara memberikan umpan balik kepada mereka tentang prestasinya.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna, sehingga perusahaan akan mempunyai tenaga kerja yang cukup terampil untuk pengembangan pelayanan karyawan di masa depan.
5. Menyediakan alat dan sarana untuk membandingkan prestasi kerja dengan meningkatkan gajinya atau sistem imbalan yang baik. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengeluarkan perasaannya tentang perkerjaan atau hal lain yang ada kaitannya, melalui jalur komunikasi dan dialog, sehingga dapat mempercepat hubungan antara atasan dan bawahan.

2.1.5.3 Metode Penilaian Kinerja

Banyak metode dalam penilaian kerja yang bisa dipergunakan, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu *past oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu) dan *future oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan).

Menurut Sedarmayanti (2014:320), metode penilaian kerja dibagi kedalam dua kelompok, yaitu:

1. Metode penilaian kerja berorientasi pada masa lalu, teknik yang sering dipakai dan mempunyai orientasi masa lalu mencakup:

a. Skala Peringkat (*Rating scale*)

Menilai kinerja karyawan dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*), misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab karyawan. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik.

b. Metode Kejadian Kritis (*Critical incident method*)

Evaluators mencatat mengenai apa saja perilaku atau pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) karyawan. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

c. Metode Peninjauan Kembali Di Lapangan (*Field review method*)

Pada metode ini, dimana tenaga ahli yang diwakilkan dari personalis turun ke lapangan dan membantu para atasan langsung dalam penilaian.

d. Tes Kinerja dan Observasi (*Performance test and observations*)

Metode ini, didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes yang dilakukan dapat berupa tes tertulis atau peragaan keterampilan.

e. Metode Evaluasi Kelompok (*Group evaluation method*)

Pada metode penilaian ini biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Kegunaan dari penilaian kelompok adalah untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan perusahaan.

2. Metode penilaian kerja berorientasi pada masa depan

Pusat orientasi pendekatan pada perbuatan yang akan datang ternyata untuk menilai karyawan yang potensial, hal ini bertujuan agar penilaian yang akan datang mampu dapat memberikan gambaran, dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu:

a. Penilaian diri (*self appraisal*)

Metode penilaian ini digunakan untuk pengembangan diri. Apabila karyawan menilai dirinya sendiri, maka perilaku defensif cenderung tidak akan terjadi, sehingga upaya untuk perbaikan cenderung untuk dapat dilakukan.

b. Penilaian psikologis (*psychological appraisal*)

Penilaian psikologis terdiri dari wawancara, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan penilaian-penilaian langsung lainnya. Penilaian mengenai psikologi biasanya dilakukan oleh para psikolog dan penilaian mengenai intelektual, emosi dan motivasi karyawan.

c. Pendekatan manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*)

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan. Manajemen berdasarkan tujuan (*management by objectives-MBO*) menentukan tujuan kinerja yang disepakati oleh seorang karyawan dan manajernya untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu.

2.1.5.4 Elemen Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Berkaitan dengan hal ini, penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisa data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran. Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja Werther dan Davis (2014:344) adalah:

A. *Performance Standard*

Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.

Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu *validity*, *agreement*, *realism*, dan *objectivity*.

1. *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
2. *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.
3. *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.

4. *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias -bias penilai.

Berdasarkan uraian yang dijabarkan, maka penilaian kerja kita harus dilakukan secara valid, setuju, realistis, dan objektif agar dapat diterima oleh semua pihak, tidak bisa memihak pada salah satu karyawan, semua harus dilakukan dengan adil dan tidak memihak pada apapun dan siapapun. Karena jika salah satu dalam penilaian kinerja tidak ada atau bahkan tidak sesuai maka penilaian kerja yang dilakukan tersebut tidak akan bisa diterima oleh banyak pihak terutama yang berkepentingan pada penilaian yang sedang dilakukan. Penilaian kerja tersebut juga harus lengkap serta sesuai dengan standar yang berlaku pada perusahaan yang bertujuan dapat berguna dalam menunjang kinerja karyawan.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan berikut indikator penilaiain kinerja sebagai acuan untuk melakukan penilaian karyawan terhadap pekerjaanya.

Moehariono (2014:28) menyampaikan bahawa pada umumnya, ukuran indikator penilaian dalam kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori berikut ini :

- a. Efektif. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektivitas ini menjawab pertanyaan tentang apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.
- b. Efisien. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efektivitas menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu pekerjaan dengan benar.
- c. Kualitas. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. Ketepatan waktu. Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk mencapai tujuan.
- e. Produktivitas. Indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.

2.1.6 Semangat Kerja

Semangat kerja dapat diartikan sebagai semacam pernyataan ringkas dari kekuatan-kekuatan psikologis yang beraneka ragam yang menekan sehubungan dengan pekerjaan mereka. Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

2.1.6.1 Pengertian Semangat Kerja

Seorang karyawan yang bekerja pada perusahaan tentu mengharapkan sesuatu dari perusahaan tersebut. Sesuatu yang diharapkan karyawan bukan hanya sekedar upah atau gaji, akan tetapi juga hal-hal yang dapat memberikan jaminan kepada karyawan tersebut tentang semua kesinambungan pekerjaan dan kariernya. tercapainya harapan karyawan tersebut akan meningkatkan semangat kerja karyawan, berikut pengertian semangat kerja menurut beberapa para ahli:

Menurut Halsey (2014:216) menyatakan bahwa:

Semangat kerja atau moral kerja itu adalah sikap kesediaan perasaan yang memungkinkan seorang karyawan untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih tanpa menambah keletihan, yang menyebabkan karyawan dengan antusias ikut serta dalam kegiatan-kegiatan dan usaha-usaha kelompok sekerjanya, dan membuat karyawan tidak mudah kena pengaruh dari luar, terutama dari orang-orang yang mendasarkan sasaran mereka itu atas tanggapan bahwa satu-satunya kepentingan pemimpin perusahaan itu terhadap dirinya untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya darinya dan memberi sedikit mungkin.

Pendapat lain dikemukakan oleh Nitisemito (2015:216) yaitu

Semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di dalam sebuah perusahaan. Semangat kerja juga merupakan suatu sikap individu atau kelompok terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh.

Sedangkan menurut Sri Widodo (2016:104) semangat kerja adalah mencerminkan kondisi karyawan dalam lingkungan kerja baik maka perusahaan memperoleh keuntungan, seperti rendahnya tingkat absensi, kecilnya keluar masuk karyawan dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah kemauan atau kesediaan dari setiap individu atau kelompok untuk saling bekerjasama dengan giat, disiplin dan penuh rasa tanggung jawab

dalam melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Akan tetapi dalam hal ini, tiap individu dipengaruhi oleh keinginan atau motif tertentu sesuai dengan kebutuhannya. Jika keinginan atau motif tersebut tidak terpenuhi, maka dapat menurunkan semangat kerja karyawan, dan sebaliknya jika kebutuhan terpenuhi maka dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

2.1.6.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Profesi atau pekerjaan harus dilakukan dengan penuh semangat. Tujuannya adalah agar pekerjaan yang dilakukan selesai tepat waktu dengan hasil yang memuaskan berikut adalah faktor yang mempengaruhi semangat kerja.

Menurut Nawawi (2015:109) Tinggi rendahnya semangat kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Empat faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja, antara lain:

- a) Faktor fisik, yang berhubungan erat dengan kondisi fisik dan lingkungan kerja, meliputi lingkungan fisik yaitu kondisi fisik lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja.
- b) Faktor sosial, yaitu hubungan karyawan dengan karyawan lain dan atasan, meliputi hubungan secara profesional di tempat kerja, komunikasi yang terjalin di tempat kerja, adanya saling mendukung antara atasan dengan bawahan dan sesama karyawan, serta tidak adanya pertentangan atau konflik.
- c) Faktor finansial, yaitu erat hubungannya dengan jaminan kesejahteraan. Berupa tunjangan pensiun, asuransi kesehatan, jaminan sosial tenaga kerja, dan jaminan kesehatan lainnya.

- d) Faktor psikologis, yaitu berhubungan dengan ketentraman, sikap terhadap pekerjaan, keterampilan, bakat, dan minat.

2.1.6.3 Meningkatkan Semangat Kerja

Meningkatkan semangat kerja yaitu memberikan kepada karyawan beberapa bentuk kebutuhan baik yang bersifat materi atau non materi. Pendapat para ahli menurut Nitisemito yang dikutip oleh Ahmad Tohardi (2015:420) cara-cara tersebut antara lain :

1. Gaji yang Cukup

Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada karyawannya. Pengertian cukup disini relative, artinya mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

2. Memperhatikan Kebutuhan Rohani

Kebutuhan rohani adalah menyediakan tempat ibadah, menghormati kepercayaan orang lain.

3. Perlu Menciptakan Suasana Santai

Suasana rutin menimbulkan kebosanan dan tegangan bagi para karyawan. Menghindari hal tersebut, maka perusahaan perlu sekali-kali menciptakan suasana santai seperti rekreasi bersama-sama, mengadakan senam bersama.

4. Perasaan aman dan masa depan

Semangat kerja akan terpuruk apabila para karyawan perasaan akan rasa aman terhadap masa depan profesi mereka, kestabilan perusahaan biasanya modal yang dapat diandalkan untuk menjamin rasa aman bagi para karyawannya.

5. Fasilitas yang Memadai

Setiap perusahaan hendaknya menyediakan fasilitas yang memadai untuk karyawan. Perusahaan sanggup menyediakan fasilitas yang memadai, maka akan timbul rasa senang dan semangat kerja.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Semangat Kerja

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memperhatikan dan memelihara semangat kerja karyawannya. Banyak pemimpin berkepentingan dengan semangat karyawan. Mereka menyetujui kebijaksanaan yang berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, karena dengan semangat kerja yang tinggi tujuan perusahaan akan tercapai, berikut indikator semangat kerja menurut beberapa ahli.

Semangat kerja menurut Alex S. Nitisemito (2015:427) dapat diukur melalui presensi karyawan di tempat kerja, tingkat *labour turn over* perusahaan tersebut, tanggung jawabnya terhadap pekerjaan, dengan pimpinan atau teman sejawat dalam organisasi serta tingkat produktivitas kerja. Untuk memahami indikator semangat kerja berikut diuraikan penjelasan masing-masing indikator :

1. Presensi yang naik atau tinggi

Presensi merupakan kehadiran karyawan yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya instansi/organisasi selalu mengharapkan karyawannya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda sehingga instansi/organisasi dapat mencapai tujuan secara optimal. Bila semangat kerja menurun, maka karyawan dihindari rasa malas untuk bekerja. Apalagi kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dikenakan potongan saat

mereka tidak masuk bekerja. Dengan demikian dapat menimbulkan penggunaan waktu luang untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi, meski hanya untuk sementara.

2. Produktivitas Kerja

Produktivitas sebagai efisiensi modal dan waktu yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa. Dari pendapat – pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan barang atau jasa dengan menggunakan berbagai sumber produksi sesuai dengan mutu dan jangka waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Indikasi yang menunjukkan kecenderungan umum rendahnya semangat kerja adalah rendahnya produktivitas, tingkat absensi yang tinggi, tingkat kerusakan yang tinggi, kegelisahan dimana-mana, tuntutan yang sering kali terjadi, dan pemogokan.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan keharusan pada seseorang yang melaksanakan kegiatan selayaknya apa yang telah diwajibkan kepadanya. Tanggung jawab juga merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan segala sesuatu yang telah diwajibkan kepadanya, dan jika terjadi kesalahan yang disebabkan karena kelalaiannya, maka seseorang dapat dituntut atau dipersoalkan.

4. *Labour turn over* (tingkat perpindahan buruh) yang tinggi.

Keluar masuk karyawan yang meningkat terutama disebabkan karyawan mengalami ketidaksejahteraan atau ketidaknyamanan saat mereka bekerja, sehingga mereka berniat bahkan memutuskan untuk mencari tempat pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan alasan mencari kenyamanan dalam bekerja..

2.1.7 Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar penyusunan penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Kajian yang digunakan yaitu mengenai pengaruh profesionalisme, komitmen organisasi dan penilaian kinerja yang terhadap semangat kerja. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Greta Cumming Sharon Warren (2013) <i>Resonant leadership, workplace empowerment, and "Organizational Commitment": Impact on RN job satisfaction and spirit at work.</i> <i>Journal International School of Nursing, McGill University Vol.45 No.4 Page 108-128</i>	<i>Based of the research of result show that the organizational commitment has significant impact on work spirit.</i>	a. <i>Using the influence of organizational commitment as the independent variable.</i> b. <i>Dependent variable uses work spirit.</i>	<i>Previous research was conducted on hospital workforce.</i>
2	Erlinda Listyanti Purwaningrum M. Al Musadieg Ika Ruhana (2014) Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Semangat Kerja (Studi pada Karyawan Tetap PT. Aggionmultimex) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 8 No. 2	Variabel Penilaian Kinerja Karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan.	a. Variabel bebas menggunakan penilaian kinerja. b. Variabel terikat menggunakan semangat kerja.	Penelitian dilakukan di PT. Aggionmultimex Sidoarjo.
3	I Nyoman Yudi Triyana (2014) Pengaruh gaya kepemimpinan	Kesimpulan kedua, gaya kepemimpinan transformasional, insentif	a. Variabel bebas menggunakan komitmen organisasi.	a. Penelitian terdahulu menggunakan gaya

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>transformatif, insentif finansial dan komitmen organisasional terhadap semangat kerja karyawan The Stones Legian Bali Hotel</p> <p>Jurnal online fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Udayana Vol. 1, No. 1.</p>	<p>finansial dan komitmen organisasional secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada The Stones Legian Bali Hotel.</p>	<p>b. Variabel terikat menggunakan semangat kerja.</p>	<p>kepemimpinan, insentif finansial sedangkan peneliti tidak menggunakan.</p> <p>b. Penelitian dilakukan pada karyawan hotel.</p>
4	<p>Dian kurniawan (2014)</p> <p>Pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan semangat kerja karyawan pada PDAM Tirta Sukapura Tasikmalaya</p> <p>Jurnal Liquidity Vol. 3 No. 2</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika karyawan mempunyai komitmen yang baik terhadap PDAM Tirta Sukapura Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan komitmen organisasi.</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan semangat kerja.</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas kepuasan kerja.</p> <p>b. Penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan PDAM Tirta Sukapura Tasikmalaya.</p>
5	<p>Wardha (2015)</p> <p>Pengaruh penilaian kinerja terhadap semangat kerja pada PT. Asnaff Internasional Medan</p> <p>Jurnal mahasiswa Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Vol. 2 No. 2.</p>	<p>Penilaian kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan adalah signifikan. Bahwa semangat kerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh penilaian kinerja karyawan atau dengan meningkatkan penilaian kinerja karyawan maka semangat kerja karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan penilaian kinerja.</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan semangat kerja.</p>	<p>Penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan PT. Asnaff Internasional.</p>
6	<p>Siti Fatimah (2015)</p>	<p>Variabel yang berpengaruh paling kuat terhadap</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan</p>	<p>Penelitian terdahulu menggunakan</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh stress kerja dan komitmen organisasi terhadap semangat kerja karyawan PT. BPR Indomitra Megakapital Pekanbaru</p> <p>Jurnal FEKON Vol. 2 No. 2</p>	<p>Semangat kerja karyawan PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru adalah variabel Komitmen Organisasi apabila setiap karyawan memiliki komitmen individu yang baik maka akan dapat meningkatkan disiplin kerja dalam bekerja sehari-hari pada perusahaan</p>	<p>komitmen organisasi.</p> <p>b. Variable terikat menggunakan semangat kerja.</p>	<p>variabel bebas stres kerja sedangkan peneliti tidak menggunakan.</p>
7	<p>Ventia Purnama Sari (2016)</p> <p>Hubungan Profesionalisme, penilaian kinerja dan komitmen organisasi terhadap semangat kerja karyawan PT. Centex.</p> <p>Jurnal fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Bengkulu Vol. 1 No. 1</p>	<p>Hasil Penelitian secara simultan profesionalisme, komitmen organisasi dan penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan semangat kerja.</p>	<p>Meneliti Variabel profesionalisme komitmen organisasi dan penilaian kinerja terhadap semangat kerja.</p>	<p>Penelitian terdahulu melakukan penelitian di PT.Centex</p>
8	<p>Sugeng Mianto Fane (2016)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan CV. Tunas Pratama Palembang.</p> <p>Jurnal manajemen Volume 4 No. 3</p>	<p>Hasil penelitian berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan CV. Tunas Pratama</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan komitmen organisasi.</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan semangat kerja.</p>	<p>Penelitian terdahulu menggunakan variabel bebas motivasi kerja sedangkan peneliti tidak menggunakan.</p>
9	<p>Ega Sri Ashari Rinandita Wikansari (2016)</p> <p>Pengaruh persepsi penilaiain kinerja dan proses promosi jabatan</p>	<p>Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan pembahasan yang telah dijabarkan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Penilaian kinerja.</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variable bebas promosi jabatan.</p> <p>b. Objek penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>terhadap semangat kerja karyawan di PT. Pos Indonesia cabang Depok.</p> <p>Jurnal manajemen industri dan perdagangan Vol. 18 Hal 23-29</p>	<p>terdapat hubungan yang positif dan rendah antara persepsi penilaian kinerja karyawan terhadap semangat kerja karyawan.</p>	<p>b. Variabel terikat menggunakan Semangat kerja.</p>	<p>pada PT. Pos Indonesia.</p>
10	<p><i>Nancy Sinkeet (2016)</i></p> <p><i>Impact of performance appraisal on employee work morale in non-governmental organizations: the case of UNEP</i></p> <p><i>International journal Chandaria School of Business</i> Volume 3 No. 4</p>	<p><i>The study also concludes that employee careers had grown in the surveyed organization, about appraisal performance that employees work morale had positive and favorable feelings about their current jobs</i></p>	<p>a. <i>Using the influence of performance appraisal as the independent variable.</i></p> <p>b. <i>Dependent variable uses work morale.</i></p>	<p>a. <i>Previous research was conducted on employee non governmental.</i></p>
11	<p>Mayang Sari (2017)</p> <p>Pengaruh profesionalisme kerja dan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan PT. Plumbon International Tekstil</p> <p>Jurnal Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang Vol. 1 No. 2.</p>	<p>Hasil penelitian mengenai Profesionalisme kerja terhadap semangat kerja karyawan PT. Plumbon International Tekstil berpengaruh positif.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan profesionalisme.</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan semangat kerja.</p>	<p>Peneliti tidak menggunakan variable kompensasi.</p>
12	<p>Kamalachandran Rukshani (2017)</p> <p><i>Impact of organizational commitment on work morale at Sri Lanka Telecom.</i></p> <p><i>International journal of Management, Eastern University, Sri Lanka</i> Vol. 1 No. 3</p>	<p><i>Our results are consistent with Fard et al that concludes organizational commitment has positive impact on work morale.</i></p>	<p>a. <i>Using the influence of organizational commitment as the independent variable.</i></p> <p>b. <i>Dependent variable uses work morale</i></p>	<p><i>Previous research was conducted on employee telecom.</i></p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13	<p>Endah Lestari, Benar Sembiring (2018)</p> <p>Pengaruh Profesionalisme Guru Terhadap Semangat Kerja Guru di SMA PGRI 2 Kota Jambi</p> <p><i>Scientific Journals of Economic Education</i> Volume 2, Nomor 1</p>	<p>Hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara profesionalisme guru terhadap semangat kerja guru SMA PGRI 2 Kota Jambi.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Profesionalisme</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan Semangat Kerja.</p>	<p>Penelitian terdahulu dilakukan pada tenaga kerja guru.</p>
14	<p>M. Chiar (2018)</p> <p><i>The effect of professionalism and motivation to spirit at work of elementary school teachers in Hulu Sungai sub-district of Ketapang Regency</i></p> <p><i>Journal of Education, Teaching and Learning</i> Vol. 2, No. 3</p>	<p>Based of the research of result show that the professionalism has significant impact on work spirit.</p>	<p>c. Using the influence of professionalism as the independent variable.</p> <p>d. Dependent variable uses work spirit.</p>	<p>Previous research was conducted on teacher workforce.</p>
15	<p>Nashrudin Setiawan, Akhmad Taufik (2018)</p> <p><i>The effect organizational commitment, work climate and career development toward employee's work morale at Universitas Pembangunan Panca Budi.</i></p> <p><i>International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCET)</i> Volume 9, Issue 9</p>	<p>Partially, Organizational commitment and work climate have the significant effect on employee's work morale.</p>	<p>a. Using the influence of organizational commitment as the independent variable.</p> <p>b. Dependent variable uses work morale.</p>	<p>a. Previous research was conducted on employee university.</p> <p>b. Not using variable work climate and career development.</p>

Sumber : Data penelitian dari berbagai sumber 2019

Berdasarkan tabel 2.1 dapat disimpulkan bahwa dari variabel-variabel yang diteliti terdapat beberapa penelitian yang variabel, penggunaan dimensi dan pengukuran indikatornya sama serta teori-teori yang digunakan memiliki kesamaan dengan penelitian penulis. Namun terdapat perbedaan pada variabel dan indikator-indikator penelitian yang disesuaikan dengan objek penelitian penulis.

Penelitian terdahulu diatas menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian peneliti. Namun peneliti mengangkat beberapa penelitian yang mempunyai salah satu variabel yang sama dengan variabel yang digunakan oleh peneliti. Sebagai referensi penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa hasil penelitian penulis terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian peneliti, seperti pada salah satu variabel independen yaitu profesionalisme, komitmen organisasi dan penilaian kinerja yang hasilnya berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu semangat kerja karyawan. Dengan terdapat beberapa variabel yang mempunyai kesamaan pada penelitian terdahulu diatas sehingga peneliti mempunyai acuan agar dapat memperkuat hipotesis yang hendak peneliti ajukan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berikut akan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang akan diteliti. Kerangka berfikir merupakan gambaran hubungan antar variabel penelitian. Sugiyono (2017:388) mengemukakan bahwa “kerangka berfikir merupakan konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai

faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dengan demikian, kerangka berfikir harus mampu menggambarkan keterkaitan antara variabel peneliti secara jelas berdasarkan teori-teori yang mendukung”. Kerangka pemikiran pada intinya berusaha menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Dalam hubungan tersebut yang idealnya dikuatkan oleh teori atau peneliti sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu profesionalisme, komitmen organisasi dan penilaian kinerja terhadap semangat kerja.

2.2.1 Pengaruh Profesionalisme terhadap Semangat Kerja

Profesionalisme pegawai sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan pegawai yang tercermin melalui perilakunya sehari-hari dalam organisasi. Tingkat kemampuan pegawai yang tinggi akan lebih cepat mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya, sebaiknya apabila tingkat kemampuan pegawai rendah kecenderungan tujuan organisasi yang akan dicapai akan lambat bahkan menyimpang dari rencana semula

Menurut penelitian yang dilakukan Mayang Sari (2017) dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh profesionalisme kerja dan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan PT. Plumbon International Tekstil, hasil penelitian mengenai profesionalisme kerja terhadap semangat kerja karyawan PT. Plumbon International Tekstil berpengaruh positif.

Adapun Endah Lestari, Benar Sembiring (2018) dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Profesionalisme Guru Terhadap Semangat Kerja Guru di SMA PGRI 2 Kota Jambi, hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang signifikan

antara profesionalisme guru terhadap semangat kerja guru SMA PGRI 2 Kota Jambi.

Sedangkan Menurut M. Chiar (2018) dalam jurnalnya yang berjudul *The effect of professionalism and motivation to spirit at work of elementary school teachers in Hulu Sungai sub-district of Ketapang Regency*. Hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara profesionalisme terhadap semangat kerja guru.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu bahwa profesionalisme seorang pegawai atau bahkan seorang guru memiliki peran yang sangat penting demi kelangsungan tujuan dari sebuah organisasi dan dapat mempengaruhi semangat kerjanya. Penelitian terdahulu tersebut merupakan suatu dasar yang menguatkan penelitian ini mengenai pengaruh profesionalisme terhadap semangat kerja untuk mencapai optimal sesuai dengan apa yang diinginkan dan diharapkan suatu organisasi atau perusahaan.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Semangat Kerja

Komitmen organisasi merupakan ikatan yang terjadi antara individu dan organisasi dimana individu tersebut memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi dan memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan.

Berikut adalah penelitian mengenai komitmen organisasi terhadap semangat kerja menurut Greta Cumming, Sharon Warren (2013) dalam jurnalnya yang berjudul *Resonant leadership, workplace empowerment, and “Organizational Commitment”*: *Impact on RN job satisfaction and spirit at work*. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap semangat kerja.

Sedangkan menurut I Nyoman Yudi Triyana (2014) dalam jurnalnya yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, insentif finansial dan komitmen organisasional terhadap semangat kerja karyawan The Stones Legian Bali Hotel, dan hasil penelitiannya gaya kepemimpinan transformasional, insentif finansial dan komitmen organisasional secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada The Stones Legian Bali Hotel.

Pendapat lain menyatakan bahwa menurut Dian kurniawan (2014) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul Pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan semangat kerja karyawan pada PDAM Tirta Sukapura Tasikmalaya. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa jika karyawan mempunyai komitmen yang baik terhadap PDAM Tirta Sukapura maka akan meningkatkan semangat kerjanya maka dari itu komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.

Adapun penelitian yang dilakukan Siti Fatimah (2015) dalam jurnanya yang berjudul pengaruh stress kerja dan komitmen organisasi terhadap semangat kerja karyawan PT. BPR Indomitra Megakapital Pekanbaru adalah variabel yang berpengaruh paling kuat terhadap Semangat kerja karyawan PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru adalah variabel Komitmen Organisasi apabila setiap

karyawan memiliki komitmen individu yang baik maka akan dapat meningkatkan disiplin kerja dalam bekerja sehari-hari pada perusahaan.

Menurut Sugeng Mianto Fane (2016) dalam jurnalnya yang berjudul pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap semangat kerja karyawan CV. Tunas Pratama Palembang bahwa hasil penelitiannya berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan CV. Tunas Pratama.

Penelitian lain menyatakan menurut Kamalachandran Rukshani (2017) dalam jurnalnya yang berjudul *Impact of organizational commitment on work morale at Sri Lanka Telecom*. Hasil penelitian tersebut bahwa komitmen organisasi pada pegawai telecom di Sri Lanka memiliki pengaruh yang positif terhadap semangat kerja karyawan.

Adapun penelitian yang di lakukan oleh Nashrudin Setiawan, Akhmad Taufik (2018) dalam jurnalnya yang berjudul *The effect organizational commitment, work climate and career development toward employee's work morale at Universitas Pembangunan Panca Budi*. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa secara parsial, komitmen organisasi dan iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Namun, pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan jadi artinya komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu di atas, maka dapat di katakan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena hal tersebut mendorong yang dapat mempengaruhi semangat kerja suatu usaha atau organisasi yang diharapkan suatu organisasi atau perusahaan.

2.2.3 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Semangat Kerja

Penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja dapat berjalan baik dan meningkat apabila karyawan mendapatkan gaji sesuai harapan, mendapatkan pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja yang kondusif, mendapat perlakuan yang sama, penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya serta terdapat umpan balik dari perusahaan.

Menurut Erlinda Listyanti Purwaningrum, M. Al Musadieg, Ika Ruhana (2014) dalam jurnalnya yang berjudul pengaruh penilaian kinerja terhadap semangat kerja (Studi pada karyawan tetap PT. Aggiomultimex) bahwa variabel penilaian kinerja karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Sedangkan menurut Wardha (2015) dalam jurnalnya yang berjudul pengaruh penilaian kinerja terhadap semangat kerja pada PT.Asnaff Internasional Medan. Penilaian kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan adalah signifikan. Bahwa semangat kerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh penilaian kinerja karyawan atau dengan meningkatkan penilaian kinerja karyawan maka semangat kerja karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

Adapun penelitian yang dilakukan Ega Sri Ashari Rinandita Wikansari (2016) dalam jurnal yang berjudul pengaruh persepsi penilaian kinerja dan proses promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan di PT. Pos Indonesia cabang Depok. Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan pembahasan yang telah

dijabarkan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif antara persepsi penilaian kinerja karyawan terhadap semangat kerja karyawan.

Penelitian lain menurut Nancy Sinkeet (2016) dalam jurnalnya berjudul *Impact of performance appraisal on employee work morale in non- governmental organizations: the case of UNEP*. Hasil penelitian yang dilakukannya mendapatkan hasil yang signifikan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan di unep berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu di atas, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja mampu mendorong semangat kerja karyawan dan mampu membangkitkan motivasi berdasarkan evaluasi kinerjanya, evaluasi kinerja yang baik maka mampu memperbaiki semangat kerjanya yang lebih dan jika hasil kinerja yang kurang memuaskan maka semangat kerja karyawan tersebut berkurang maka dari itu penilaian kinerja mampu memberikan nilai positif bagi karyawan.

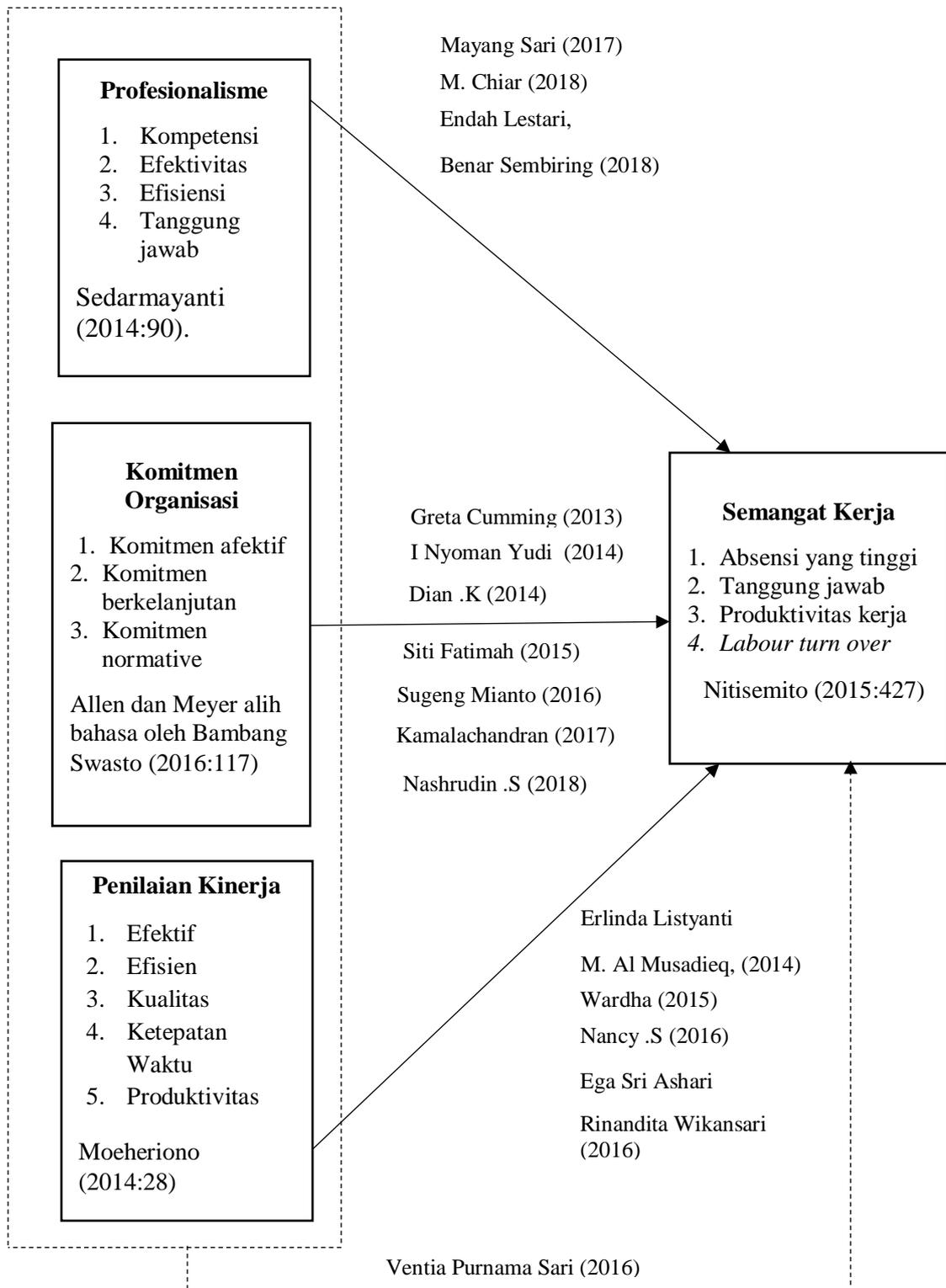
2.2.4 Pengaruh Profesionalisme, Komitmen Organisasi dan Penilaian Kinerja terhadap Semangat Kerja

Profesionalisme, komitmen organisasi dan penilaian kinerja merupakan suatu hal yang penting untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Semangat kerja akan meningkat apabila mendapatkan dorongan yang positif dari seorang pemimpin tapi tidak selamanya begitu, ada saja yang menjadikan karyawan tersebut selalu bersemangat dalam melaksanakan tugas pekerjaannya atas dorongan diri sendiri karena ingin menunjukan kualitas dirinya yang terbaik untuk perusahaannya dan rasa cinta atau senang dalam melaksanakann tugasnya. Tidak hanya itu, tercapainya sebuah tujuan dan sasaran organisasi akan terlihat dari seberapa baik

kinerja karyawan yang terdapat dalam sebuah organisasi. Untuk itulah, suatu organisasi dituntut agar memiliki jiwa profesionalisme dan komitmen organisasi yang kuat dan mampu mengarahkan segala kemampuannya sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dalam bekerja demi tercapainya tujuan bersama.

Ventia Purnama Sari (2016) dalam jurnalnya yang berjudul hubungan profesionalisme, penilaian kinerja dan komitmen organisasi terhadap semangat kerja karyawan PT. Centex. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu Hasil Penelitian secara simultan profesionalisme, komitmen organisasi dan penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Berdasarkan argumen di atas, penulis menduga adanya keterkaitan antara profesionalisme, komitmen organisasi dan penilaian kinerja yang mempengaruhi semangat kerja karyawan. Peneliti mencoba untuk mengembangkan penelitian ini dengan melihat dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain. Kemudian secara sistematis dapat digambarkan sebuah penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:96) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Berdasarkan penjelasan pada kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh signifikan profesionalisme, komitmen organisasi, dan penilaian kinerja terhadap semangat kerja karyawan.

2. Secara Parsial

- a. Terdapat pengaruh signifikan antara profesionalisme terhadap semangat kerja karyawan.

- b. Terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap semangat kerja karyawan.

- c. Terdapat pengaruh signifikan antara penilaian kinerja terhadap semangat kerja karyawan.

