

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan suatu proses penelaahan atas pengkajian terhadap literature atau sumber kepustakaan yang diarahkan untuk menemukan pegangan atau landasan teoritik yang kuat serta memiliki tingkat kebenaran yang tinggi.

2.1.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya. Hasil penelitian yang mempunyai keterkaitan antara lain:

1. Lia Muliawaty yang berjudul “Peluang dan Tantangan Sumber Daya Manusia di Era Disrupsi”. Yang mendeskripsikan inovasi disrupsi yang berkembang dalam praktek MSDM serta mendeskripsikan peluang pada era disrupsi yaitu meningkatkan kinerja pemimpin serta kesiapan pegawai sebagai sumber daya manusia menuju kinerja terbaik, dan tantangan lainnya di dalam implementasi manajemen sumber daya manusia yang berbasis teknologi. Penelitian Lia Muliawaty (2019) menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode survey,

bedanya dengan milik peneliti adalah dalam pendekatan yang digunakan serta variabel yang diteliti.

2. Muhammad Ras Muis, J Jufrizen, dan Muhammad Fahmi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” (2018). Yang membicarakan mengenai masalah-masalah yang terjadi pada lembaga terkait yang berhubungan dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji t dan uji F dan koefisien determinan. Persamaan dengan milik peneliti adalah variabel yang digunakan yaitu komitmen organisasi dan kinerja serta pendekatannya, namun teknik analisis data yang digunakan dengan milik peneliti berbeda.
3. Ida Respatiningsih, Frans Sudirjo yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi empiric pada Inspektorat Kabupaten Pematang)” (2015). Yang menganalisis mengenai komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada lembaga terkait karena terdapat penurunan capaian kegiatan laporan hasil pemeriksaan. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif menggunakan statistik inferensial dengan regresi linier sebagai pengujian hipotesisnya. Perbedaan dengan peneliti adalah pengujian hipotesis serta variabel lain yang digunakan, persamaan dengan milik peneliti adalah pendekatan serta satu variabel yaitu komitmen organisasi.

Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Agar lebih mudah dilihat perbedaannya berikut merupakan penelitian terdahulu dalam bentuk tabel 2.1, tabelnya sebagai berikut:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan			
			Teori yang digunakan	Pendekatan	Metode	Teknis Analisis
1.	Lia Muliawaty	Peluang dan tantangan sumber daya manusia di era disrupsi.	1. Disrupsi 2. Inovasi 3. MSDM 4. Teknologi	Kualitatif	Metode survey	Menggunakan data sekunder yang diperoleh serta referensu jurnal dan hasil penelitian.
2.	Muhammad Ras Muis, J Jufrizen, dan Muhammad Fahmi	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	1. Budaya organisasi 2. Komitmen organisasi 3. Kinerja karyawan	Kuantitatif	Questioner, studi dokumentasi dan wawancara	Menggunakan regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji t dan uji F dan koefisien determinan
3.	Ida Respatiningsih, Frans Sudirjo	Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi empiric pada Inspektorat Kabupaten Pemalang)	1. Komitmen organisasi 2. Motivasi 3. Kapabilitas 4. Kepuasan kerja 5. Kinerja pegawai	Kuantitatif	Statistik inferensial	Menggunakan analisis regresi linier berganda

2.1.2. Tinjauan Administrasi Publik

Administrasi Publik merupakan organisasi modern yang memiliki anggaran dasar atau konstitusi memiliki maksud dan tujuan yang jelas juga adanya struktur dan mekanisme serta rasional agar dapat menghasilkan sesuatu yang dapat diambil manfaatnya.

Istilah administrasi Negara ialah terjemahan dari "*Public Administrations*". Istilah ini lahir bersamaan dengan lahirnya Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada sekitar tahun 1956. Jika istilah *Public Administration* itu diuraikan secara etimologis, maka "*Public*" berasal dari bahasa latin "*Poplicus*" yang semula dari kata "*Populus*" atau "*people*" dalam bahasa Inggris yang berarti rakyat. "*Administration*" juga berasal dari bahasa Latin, yang terdiri dari kata "ad" artinya intensif dan "*ministrare*" artinya melayani, jadi secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif.

Menurut Siagian yang dikutip oleh Maksudi dalam bukunya Dasar-dasar Administrasi Publik (2017:28) mengemukakan :

Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan dari keputusan-keputusan yang telah diambil dan pelaksanaan itu pada umumnya dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari definisi tersebut dapat dipahami bahwa administrasi merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Rosenbloom yang dikutip oleh Keban dalam buku Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik (2016:6) mengatakan bahwa :

Administrasi publik adalah suatu keseluruhan proses kerja sama secara rasional yang dilakukan aparatur Negara atau pemerintah dimana sumber daya dan personel publik di organisir dan dikoordinasikan dalam rangka pelaksanaan kebijakan yang berkaitan dengan hal-hal tujuan Negara dan penyelenggaraan berbagai kebutuhan publik.

Nigro dikutip Kencana Syafie (2003:32) dalam bukunya “Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia”, mengemukakan ada 5 (lima) ciri khusus dari Administrasi Negara, yaitu:

1. Administrasi Negara adalah suatu kerja sama kelompok dalam lingkungan pemerintahan.
2. Administrasi Negara meliputi ketiga cabang pemerintahan yaitu eksekutif, legislatif, dan yudikatif serta hubungan diantara mereka.
3. Administrasi Negara mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijaksanaan pemerintah dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik.
4. Administrasi Negara sangat erat berkaitan dengan berbagai macam kelompok dan perorangan dalam menyajikan pelayanan kepada masyarakat.
5. Administrasi Negara dalam beberapa hal berbeda pada penempatan pengertian dengan administrasi perorangan.

Berdasarkan dari beberapa pengertian yang dikemukakan dan ciri administrasi publik diatas dapat dilihat bahwa administrasi publik merupakan sebuah rangkaian kegiatan penyelenggaraan kerjasama yang dilakukan oleh aparatur untuk mengatur dan menjalankan tugas negara agar tujuan dari negara tersebut dapat tercapai secara efektif, efisien dan optimal.

2.1.3. Tinjauan Organisasi

Organisasi secara etimologi berasal dari bahasa Yunani organon (*instrument*) yaitu alat yang digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian organisasi bukan tujuan tetapi sebagai sarana atau alat untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu dikatakan organisasi adalah wadah kegiatan dari orang-orang yang bekerjasama dalam usahanya mencapai tujuan. Dalam wadah kegiatan itu setiap orang harus jelas tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerjanya.

Menurut Chester I. Barnard yang dikutip Syafiie (2003:12) Organisasi didefinisikan sebagai berikut:

“Organization is a system of corporative activities of two or more person something intangible and impersonal largely a matter of relationship”. (Organisasi adalah sebagai sebuah sistem tentang aktivitas kerjasama dua orang atau lebih dari suatu yang tidak berwujud dan tidak pandang bulu, yang sebagian besar tentang persoalan silaturahmi).

Definisi di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan sebuah sistem kerjasama antar dua orang atau lebih dan sebagian besarnya merupakan persoalan mengenai silaturahmi.

Menurut Robbins yang dikutip oleh Edison, dkk dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2017:49) mengemukakan:

“Organisasi adalah kesatuan (entity) social yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan”

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sebuah alat yang saling memberikan tempat bagi sekelompok orang untuk saling berinteraksi dan dapat dikoordinasikan oleh perintah dari para atasan ke bawahan demi tercapainya sebuah tujuan organisasi.

Menurut Wiliam yang dikutip Umam dalam bukunya Perilaku Organisasi (2010:24) menyebutkan bahwa prinsip-prinsip organisasi meliputi hal sebagai berikut:

1. Organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas
Organisasi dibentuk atas dasar adanya tujuan yang ingin dicapai, dan tidak ada suatu organisasi yang tidak memiliki tujuan.
2. Prinsip skala hierarki
Dalam suatu organisasi harus ada garis kewenangan yang jelas dari pimpinan, pembantu pimpinan sampai pelaksana, sehingga mempertegas pendelegasian wewenang dan pertanggung jawaban, dan menunjang efektivitas jalannya organisasi secara keseluruhan.
3. Prinsip kesatuan perintah
Dalam hal ini, seseorang hanya menerima perintah atau bertanggung jawab kepada seorang atasan saja.
4. Prinsip pendelegasian wewenang
Seorang pimpinan mempunyai kemampuan terbatas dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga perlu dilakukan pendelegasian wewenang kepada bawahannya.
5. Prinsip pertanggungjawaban
Dalam menjalankan tugasnya setiap pegawai harus bertanggung jawab sepenuhnya kepada atasan.
6. Prinsip pembagian pekerjaan
Suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya melakukan berbagai aktivitas atau kegiatan. Agar kegiatan tersebut berjalan optimal, dilakukan pembagian tugs atau pekerjaan yang didasarkan pada kemampuan dan keahlian dari masing-masing pegawai.
7. Prinsip rentang pengendalian
Artinya bahwa jumlah bawahan atau staf yang harus dikendalikan oleh seorang atasan perlu dibatasi secara rasional.
8. Prinsip fungsional
Seorang pegawai dalam sutu organisasi secara fungsional, harus jelas tugas dan wewenang, kegiatannya, hubungan kerja, serta tanggung jawab dari pekerjaannya.

9. Prinsip pemisahan
Beban tugas pekerjaan seseorang tidak dapat dibebankan kepada orang lain.
10. Prinsip keseimbangan
Keseimbangan antara struktur organisasi yang efektif dengan tujuan organisasi.
11. Prinsip fleksibilitas
Organisasi harus senantiasa melakukan pertumbuhan dan perkembangan sesuai dengan dinamika organisasi sendiri (*internal factor*) dan karena adanya pengaruh di luar organisasi (*external factor*), sehingga organisasi mampu menjalankan fungsi dalam mencapai tujuannya.
12. Prinsip kepemimpinan
Dalam organisasi apa pun bentuknya diperlukan kepemimpinan, atau dengan kata lain organisasi mampu menjalankan aktivitasnya karena adanya proses kepemimpinan yang digerakan oleh pimpinan organisasi tersebut.

Menurut Umam dalam bukunya *Perilaku Organisasi* (2010:23) organisasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal dan saling mengenal.
2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda, tetapi satu sama lain saling berkaitan (*interdependent part*) yang merupakan kesatuan kegiatan.
3. Tiap-tiap orang memberikan sumbangan atau kontribusinya berupa pemikiran, tenaga, dan lain-lain.
4. Adanya kewenangan, koordinasi, dan pengawasan.
5. Adanya tujuan yang ingin dicapai.

2.1.4. Tinjauan Manajemen

Secara etimologis manajemen atau management berasal dari kata “manage”. Kata “manage” berasal dari kata “manus”, yang berarti “to control by hand” atau “gain results”. “Gain results” mencakup dua makna, pertama, “the achievement of results”, dan kedua, “personal responsibility by the manager for results being achieved”. Konsep Manajemen lebih luas dari hanya sekadar “the achievement of results” dan “personal responsibility by the manager for results being achieved”, juga lebih luas dari hanya sekadar pengelolaan, pembinaan, ketatalaksanaan,

pengurusan. Ini tampak dalam definisi manajemen yang dapat kategorikan berdasarkan tataran atau ranah praktis dan teoritis.

Silalahi (2011:16) mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

“Proses perencanaan, pengorganisasian, pengaturan sumber daya, pengkomunikasian, pemimpin, pemotivasian dan pengendalian pelaksanaan tugas-tugas dan penggunaan sumber-sumber untuk mencapai tujuan organisasional secara efektif dan secara efisien”

Manajemen memiliki fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Menurut Terry yang dikutip oleh Hasibuan dalam bukunya Manajemen (2009:38) mengemukakan bahwa fungsi manajemen secara umum terdiri atas :

1. Perencanaan (*Planning*) adalah memilih fakta dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) ialah penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.
3. Pengarahan (*Actuating*) adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.
4. Pengawasan (*Controlling*) dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilaman perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard (ukuran).

Dari uraian pengertian dan fungsi manajemen peneliti berkesimpulan bahwa manajemen merupakan sebuah proses yang mengatur dan mengelola sesuatu yang dilakukan oleh sebuah organisasi atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri, dengan cara berkerja sama memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.

2.1.5. Tinjauan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peran sangat menentukan hidup matinya organisasi/perusahaan. Apabila SDM dalam perusahaan bermoral baik, disiplin, loyal, dan produktif maka perusahaan dapat berkembang dengan baik. Sebaliknya, apabila SDM bersifat statis, bermoral rendah, senang korupsi, kolusi dan nepotisme maka akan menghancurkan organisasi/perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi untuk mendapat sumber daya manusia terbaik, tujuannya untuk dapat menjalankan organisasi dengan baik serta mampu mengatur dan memelihara sumber daya manusia terbaik yang sudah terpilih untuk bekerja sama. Selain itu juga untuk dapat tetap bekerja dengan penuh keyakinan terhadap hasil serta kualitas hasil pekerjaannya. Tujuan terakhirnya adalah memastikan hasilnya tidak menurun bahkan dapat bertambah di waktu yang akan datang.

Manusia sebagai unsur terpenting dan paling utama di setiap sistem manajemen organisasi atau perusahaan, maka setiap manajer harus mampu merumuskan langkah-langkah yang tepat agar tujuan dapat tercapai.

Menurut Lia Muliawaty (2019) terdapat paradigma baru mengenai sumber daya manusia yang terkelola atau disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM):

Peranan manusia adalah suatu kenyataan yang merupakan arah paling strategis dan sebagai sebuah keunggulan kompetitif.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bawa peranan manusia dalam sebuah organisasi merupakan sebuah hal yang strategis dan sebuah keunggulan kompetitif.

Menurut Sedarmayanti yang dikutip dalam bukunya Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (2017:3) mengatakan

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerak, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

Definisi tersebut dapat dipahami bahwa MSDM adalah pemanfaatan sumber daya manusia melalui berbagai kegiatan agar terlaksana secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikutip Sedarmayanti (2017: 8)

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau kerja/sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/ atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerjasama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan bantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknik, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan yang kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh

keberhasilan/ keberuntungan, sedangkan dilain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber Daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial.

11. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

2.1.6. Tinjauan Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu ketetapan yang disetujui bersama dari semua anggota dalam suatu organisasi mengenai sebuah pedoman, pelaksanaan serta tujuan yang ingin dicapai bersama pada masa yang akan datang secara umum. Komitmen organisasi dibutuhkan agar kita dapat menjaga kejelasan pemikiran pegawai dalam suatu organisasi, karena dengan adanya komitmen setiap pegawai memiliki tanggungjawab lebih.

Menurut Kaswan dalam bukunya Sikap Kerja (2015:115) menyatakan bahwa

Komitmen merupakan fenomena umum yang terjadi disemua sistem sosial. Sebagai topik riset, komitmen penting terlepas dari *settingan* karena menambah pemahaman fenomena tersebut mungkin

membantu kita dalam memahami lebih baik hakikat proses psikologis yang digunakan orang memilih untuk melakukan identifikasi dengan objek-objek yang berbeda dalam lingkungan dan bagaimana mereka menemukan rujukan dalam hidup.

Dari definisi komitmen di atas dapat dipahami bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah fenomena yang umum dan merujuk pada objek yang berbeda-beda dalam lingkungan.

Menurut Mathins yang dikutip oleh Sopiah dalam bukunya perilaku organisasi (2014:155) mengemukakan bahwa

Komitmen Organisasi adalah derajat yang mana pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Menurut Porter, Steers, Mowday & Boulian yang dikutip oleh Syarif dalam bukunya yang berjudul Komitmen Organisasi (2018:15)

Konsep komitmen organisasi berfokus pada konsep komitmen itu sendiri, didasarkan pada pendekatan sikap, yang merujuk pada permasalahan dan loyalitas.

Dari definisi tersebut dapat dipahami bahwa komitmen organisasi didasarkan oleh pendekatan sikap masing masing kepercayaan individu dan merujuk pada sebuah permasalahan dan loyalitas.

Sedangkan menurut Goleman yang dikutip Kaswan dalam bukunya Sikap Kerja (2015:116) menyebutkan ciri-ciri orang berkomitmen sebagai berikut :

- 1) Sikap berkorban demi pemenuhan sasaran tim atau perusahaan yang lebih penting
- 2) Merasakan dorongan semangat dalam misi yang lebih besar.

- 3) Menggunakan nilai-nilai kelompok dalam pengambilan keputusan dan penjabaran pilihan-pilihan.
- 4) Aktif mencari peluang guna memenuhi misi kelompok.

Menurut Meyer dan Allen dikutip oleh Syarif dalam bukunya *Komitmen Organisasi* (2018:34) terdapat tiga dimensi dalam komitmen organisasi :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)), mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, hubungan karyawan pada, dan interaksi karyawan pada organisasi.
2. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*), berkaitan dengan hal yang berkaitan dengan an awareness of the costs associated with leaving the organization. Komitmen kontinyu berkaitan dengan persepsi atas biaya dan risiko dengan meninggalkan organisasi saat ini.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*), merefleksikan a feeling of obligation to continue employment. Komitmen normatif merupakan sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang memiliki organisasi.

Menurut Miner yang dikutip oleh Syarif dalam buku *Komitmen Organisasi* (2018-37) secara konseptual, komitmen dapat dikarakteristikan setidaknya-tidaknya dalam tiga hal, yaitu:

1. Keyakinan kuat dalam penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Keinginan untuk memperluas usaha-usaha dalam perilaku di organisasi.
3. Keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen berbeda dengan loyalitas. Komitmen lebih menunjukkan kontribusi aktif dibandingkan dengan loyalitas.

1) Jenis Komitmen

Menurut Richard yang dikutip Kaswan dalam bukunya *Sikap Kerja* (2015:121-123) menyebutkan terdapat 3 jenis komitmen sebagai berikut :

1. Komitmen Intelektual

Tujuan komitmen intelektual adalah meyakinkan orang. Memastikan bahwa mereka memahami tujuan yang mereka diminta untuk didukung alasan-alasannya. Komitmen intelektual kompetensi yang dibutuhkan:

- a) **Wawasan:** Mempersepsi apa yang ada dengan cara baru. Wawasan adalah persepsi mengenai sejumlah keadaan yang kompleks yang lebih jelas dari pada apapun persepsi yang berkembang pada saat itu. Wawasan sering datang secara tiba-tiba. Bagi pemimpin, wawasan sering kali tentang kebutuhan atau aspirasi sekelompok orang.
- b) **Visi:** Menciptakan gambaran ideal tentang identitas dan masa depan. Visi menyatakan komitmen untuk bekerja mencapai keadaan ideal. Visi melayani para pemain sebagai alat penilaian, dan sebagai gambaran mengenai kemana yang akan mereka tuju bersama-sama. Visi juga menantang para pemain tim untuk mempertimbangkan siapa mereka dan ingin menjadi apa.
- c) **Bercerita:** Menyajikan dan mewujudkan visi dengan cara yang tidak bisa dilupakan. Cerita pemimpin berisi visi, alasan visi tersebut, dan gagasan mengenai apa yang harus dilakukan agar bisa mencapai visi tersebut.
- d) **Memobilisasi:** Mentransformasi energi menjadi tindakan yang berkomitmen. Cerita yang disampaikan dengan baik menciptakan energi manusiawi. Pemimpin memiliki tiga peran dalam

mentransformasi dan membantu mereka mempersempit tantangan yang luas yang dijelaskan dalam cerita menjadi tindakan yang mereka dapat dan akan mereka lakukan.

2. Komitmen Emosi

Tujuan komitmen emosi adalah menggerakkan orang, yaitu meningkatkan motivasi bertindak atas dasar tujuan yang mereka diminta untuk didukung. Untuk memenangkan komitmen emosi dari pemain tim, dibutuhkan kompetensi:

a) Kesadaran diri: Ketajaman terhadap pengalaman dan relasi internal.

Emosi, motivasi, dan isu-isu panas, kekuatan dan kelemahan, gaya nilai, kecenderungan yang berasal dari asal-usul dan pengalaman hidup semuanya mempengaruhi usaha kepemimpinan.

b) Keterikatan emosi (Engagement): Menciptakan flow perasaan produktif antara pemimpin dengan pemain tim, dan antara pemain tim. Engagement atau keterikatan emosi sangat bergantung pada empati pemimpin merasakan dan menghargai perasaan orang lain.

c) Meningkatkan harapan: Mendorong perasaan bahwa sesuatu yang dikehendaki itu mungkin dan cenderung terjadi. Kemampuan pemimpin mengembangkan harapan tergantung pada optimism; tendensi mempercayai bahwa yang benar akan jaya, yang baik atau benar akan mengalahkan yang buruk atau jahat, bahwa harapan merupakan respon yang tepat terhadap tantangan yang sulit.

3. Komitmen Spiritual

Tujuan komitmen ini adalah mengikat orang. Yaitu menarik mereka dengan pemahaman tujuan atau panggilan yang lebih tinggi. Untuk memenangkan komitmen spiritual dari pemain tim, dibutuhkan kompetensi:

- a) Memberi makna: menarik hubungan dari wawasan, visi, dan cerita pemimpin kepada makna dan tujuan yang lebih tinggi. Dengan memberi makna terhadap wawasan, visi dan cerita pemimpin membantu para pemain tim sampai kepada kematangan manusiawi seutuhnya melalui bentuk kehidupan individu yang beraragam.
- b) Melaksanakan kepercayaan: menerjemahkan kepercayaan dan prinsip-prinsip ke dalam aktivitas kepemimpinan, bukan sebagai pernyataan religious, tetapi sebagai usaha kepemimpinan yang baik untuk memenangkan komitmen.
- c) Memusatkan: disiplin yang menyatukan dari pada menghapuskan. Dalam kontak pemimpin dengan para pengikut atau pemain, pikiran, emosi, dan spiritual disatukan ketika mereka muncul. Pemusatan merupakan kompetensi dengan cara itu pemimpin membawa semua kompetensi lain sebagai kesatuan utuh.

Kanter (Miroshnik, 2013) mengusulkan tiga jenis komitmen yang dikutip Syarif dalam bukunya *Komitmen Organisasi* (2018-41), yaitu:

1. *Sacrifice and investment support continuance* (Pengorbanan dan dukungan investasi keberlanjutan)

2. *Renunciation and communion support cohesion* (Penolakan dan dukungan keterpaduan persekutuan)
3. *Mortification and surrender support control* (Sakit hati dan dukungan kontrol melepaskan diri)

2.1.7. Tinjauan Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil yang dicapai dari yang telah dilakukan dan dikerjakan oleh seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja merupakan prestasi kerja atau performance, yaitu hasil kerja selama periode tertentu dibanding dengan berbagai kemungkinan. Kinerja Pegawai secara etimologi, kinerja berasal dari kata performance. Performance berasal dari kata to perform yang mempunyai beberapa masukan (entries), yakni (1) melakukan, (2) memenuhi atau menjalankan suatu, (3) melaksanakan suatu tanggung jawab, (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. Dalam hal ini kinerja bisa dikatakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pengertian kinerja menurut Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI) yang dikutip oleh Iwan Satibi dalam bukunya Manajemen Publik dalam Perspektif Teoritik dan Empirik (2012:102) adalah sebagai berikut:

Kinerja adalah gambaran umum mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

Definisi di atas dapat dipahami bahwa kinerja merupakan sebuah tingkat pencapaian dalam suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Bernardin yang dikutip Sedarmayanti (2017:285) mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

Kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama periode waktu tertentu, kinerja sebagai hasil, bukan karakter sifat dan perilaku.

Definisi tersebut dapat dipahami bahwa kinerja merupakan sebuah hasil atas sebuah pekerjaan tertentu yang bentuknya merupakan sebuah catatan bukan karakter sifat atau perilaku.

Menurut Prawirosentono yang dikutip oleh Iwan Satibi dalam bukunya Manajemen Publik dalam Perspektif Teoritik dan Empirik (2012:103) yaitu:

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

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan sebuah hal yang dilakukan oleh pegawai dan akan menunjukkan keberhasilan seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas dalam pekerjaannya.

Menurut T. R. Mitchell yang dikutip Sedarmayanti (2017:51) mengatakan bahwa terdapat 5 aspek untuk menilai baik buruknya kinerja seorang pegawai, antara lain:

1. *Quality of Work* (Kualitas Kerja)
2. *Promptness* (Ketetapan Waktu)
3. *Inisiatif* (Inisiatif)
4. *Capability* (Kemampuan)
5. *Communication* (Komunikasi)

Komitmen organisasi merupakan sebuah kemauan yang mendalam pada setiap pegawai untuk melaksanakan semua hal yang berhubungan dengan kinerja organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen yang baik terhadap organisasi maupun sebaliknya akan tercipta sebuah kinerja pegawai yang baik.

Fred Luthans dalam bukunya perilaku organisasi (2015:251), mengatakan bahwa:

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

Selanjutnya teori penghubung Menurut Davis dan Newstrom yang dikutip oleh Sinambela (2018:262) dalam bukunya yang berjudul Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi, mengatakan bahwa:

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

Beberapa pengertian diatas menunjukkan bahwa setiap pegawai yang melakukan pekerjaan dengan berkomitmen akan mempengaruhi kinerja, pegawai yang mempunyai komitmen tinggi akan berpengaruh besar juga terhadap kinerja pegawai yang dimilikinya.

2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Memecahkan suatu masalah perlu diambil suatu teori untuk dijadikan sebagai landasan berpikir dalam menyelesaikan permasalahan yang sedang diteliti.

Peneliti bermaksud untuk mengemukakan teori-teori dari para ahli untuk dijadikan sebagai pedoman dalam mengukur kenyataan di lapangan dengan menghasilkan kesimpulan yang objektif. Berikut ini peneliti akan mengemukakan pengertian Komitmen Organisasi menurut Kaswan dalam bukunya Sikap Kerja (2015:115) menyatakan bahwa:

Komitmen merupakan fenomena umum yang terjadi disemua sistem sosial. Sebagai topik riset, komitmen penting terlepas dari *settingan* karena menambah pemahaman fenomena tersebut mungkin membantu kita dalam memahami lebih baik hakikat proses psikologis yang digunakan orang memilih untuk melakukan identifikasi dengan objek-objek yang berbeda dalam lingkungan dan bagaimana mereka menemukan rujukan dalam hidup.

Komitmen organisasi pada dasarnya adalah suatu keadaan keterkaitan psikologis individu pada suatu organisasi dimana individu tersebut memihak, loyal, teridentifikasi dan terlibat suatu organisasi tertentu.

Selanjutnya terkait dengan dimensi-dimensi dari komitmen organisasi pada pendapat Meyer dan Allen yang dikutip oleh Syarif dalam bukunya Komitmen Organisasi (2018:34) menyatakan bahwa dimensi-dimensi komitmen organisasi meliputi:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)), mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and*

- involvement in the organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, hubungan karyawan pada organisasi, dan interaksi karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut. Dengan kata lain, interaksi emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi.
2. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*), berkaitan dengan hal yang berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Komitmen kontinyu berkaitan dengan persepsi atas biaya dan risiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat dua aspek pada komitmen kontinyu, yaitu: melibatkan pengorbanan pribadi yang meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut. Hal ini menunjukkan pertimbangan adanya pertimbangan karena rugi dalam diri karyawan yang berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru kehilangan organisasi. Komitmen kontinyu adalah kesadaran akan ketidak mungkinan untuk memilih identitas sosial lain atau alternatif lain dari laku lain karena adanya ancaman yang akan merugikan besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinyu ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.
 3. Komitmen normatif (*normative commitment*), merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Komitmen normatif merupakan sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang memiliki organisasi. Dengan kata lain, komitmen normatif yang berkaitan dengan perasaan wajib tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang merasa tinggi bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi.

Adapun pemahaman kinerja pegawai menurut Bernardin yang dikutip

Sedarmayanti (2017:285) mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

Kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama periode waktu tertentu, kinerja sebagai hasil, bukan karakter sifat dan perilaku.

Pendapat di atas menurut peneliti bahwa kinerja pegawai secara ideal dapat berjalan secara efektif dan efisien serta mencapai hasil yang telah ditetapkan pada jangka waktu tertentu. Untuk melihat dan mengukur kinerja pegawai peneliti

menggunakan alat ukur kinerja dari pendapat Mitchell yang dikutip Sedarmayanti (2017:51), yang mengemukakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu sebagai berikut:

1. *Quality of Work* (Kualitas Kerja), adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat
2. *Promptness* (ketepatan waktu), yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan lain
3. *Initiative* (Inisiatif), yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab, bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.
4. *Capability* (kemampuan), yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
5. *Communication* (komunikasi), merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan yang semakin harmonis diantara pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

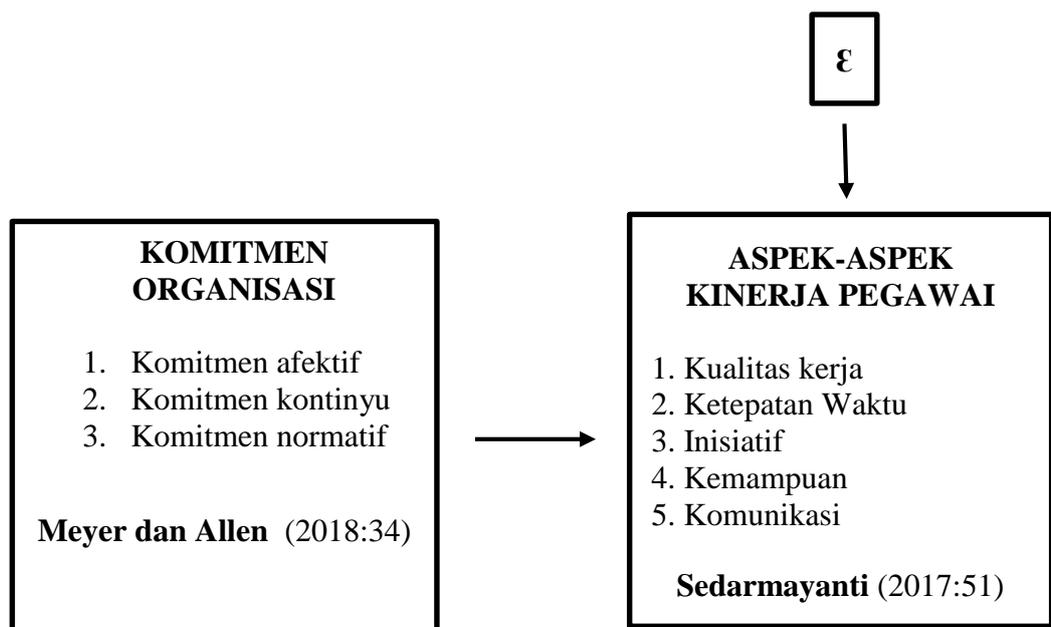
Standar kinerja perlu dirumuskan dan dijadikan sebuah tolak ukur dalam melakukan perbandingan antara apa yang dilakukan dengan apa yang diharapkan, maka kinerja seseorang pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi.

Hal ini membuktikan bahwa komitmen organisasi perlu ditingkatkan untuk mencapai kinerja yang optimal. Dapat digambarkan bahwa terdapat hubungan yang

erat antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai seperti yang dikemukakan oleh Fred Luthans dalam bukunya Perilaku Organisasi (2015:251), yaitu:

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

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka disusun paradigma pemikiran tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai



Sumber : Mitchell dalam Sedarmayanti (2017:51) dan Meyer dan Allen dalam Syarif (2018:34).

Gambar 2.1

Paradigma Pemikiran tentang Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai

2.3.Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang diuraikan diatas, peneliti dapat mengemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Divisi Peralatan Industri dan Jasa PT.Pindad (Persero)
2. Seberapa besar pengaruh komitmen organisasi melalui karakteristik komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinyu terhadap kinerja pegawai pada Divisi Peralatan Industri dan Jasa PT.Pindad (Persero)

