

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut.

Menurut (Rivai & Sagala, 2010:2), “Manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain)”. Aktivitas ini tidak berlangsung menurut isolasi, yang jelas setiap aktivitas memengaruhi sumber daya manusia lain. Misalnya keputusan buruk menyangkut kebutuhan *staffing* bisa menyebabkan persoalan ketenagakerjaan, penempatan, kepatuhan sosial, hubungan serikat buruh-manajemen, dan kompensasi. Perusahaan dan orang merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungannya. Manajemen Sumber Daya Manusia juga merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan luar.

Menurut Rivai dan Sagala (2010:2), menyatakan bahwa “Dalam manajemen sumber daya manusia, karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama perusahaan,

sehingga harus dipelihara dengan baik”. Faktor yang menjadi perhatian dalam manajemen sumber daya manusia adalah manusianya itu sendiri. Saat ini sangat disadari bahwa sumber daya manusia merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena dengan sumber daya manusia menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi/dijalankan.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai/karyawan)” (Rivai dan Sagala, 2010:4). Kemajuan yang dicapai dalam beberapa bidang, baik ekonomi, budaya, pengetahuan, pendidikan, hukum, politik maupun pembangunan sudah dapat dipastikan akan menimbulkan berbagai rintangan serta kendala yang beraneka ragam, dan semakin kompleksnya kehidupan dalam bermasyarakat dan bernegara. Dengan adanya berbagai rintangan dan kendala ini maka sumber daya dirasakan penting bagi suatu perusahaan, sehingga mampu menyelesaikan berbagai masalah yang sedang dihadapi ataupun yang mungkin akan muncul di kemudian hari. Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia dalam perusahaan agar tetap dapat “*survive*” dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka peran manajemen sumber daya manusia tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab para pegawai atau karyawan, akan tetapi merupakan tanggung jawab pimpinan perusahaan. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia tentu saja harus dilaksanakan oleh pemimpin yang profesional.

Oleh seorang pimpinan pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan dan pengembangan individu manusia yang ada dalam perusahaan itu

secara terpadu. Selain itu manajemen sumber daya manusia juga memberikan penekanan pada kepentingan strategi dan proses, manajemen sumber daya manusia demi kelangsungan aktivitas perusahaan secara terus-menerus. Selain itu manajemen sumber daya manusia juga adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu sumber daya manusianya.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan memahami fungsi manajemen, maka akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia. Tujuan yang hendak diklarifikasikan adalah manfaat apa yang akan kita peroleh dengan penerapan manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.

Menurut (Rivai & Sagala, 2010:8), “Tujuan manajemen sumber daya manusia ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial”. Tujuan ini menuntun studi dan praktik manajemen sumber daya manusia yang umumnya juga dikenal sebagai manajemen personalia. Studi manajemen menguraikan upaya-upaya yang terkait dengan sumber daya manusia kalangan manajer operasional dan memperlihatkan bagaimana para profesional personalia memberikan andil atas upaya-upaya ini. Sumber daya manusia memengaruhi keberhasilan setiap perusahaan atau organisasi. Meningkatkan andil manusia sangat penting, sehingga seluruh perusahaan membentuk departemen

sumber daya manusia. Dikatakan penting karena departemen sumber daya manusia tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk andil sumber daya manusia misalnya : modal, bahan baku dan prosedur. Departemen ini tidak memutuskan masalah strategi atau perlakuan supervisor terhadap karyawan, meskipun departemen tersebut jelas-jelas memengaruhi keduanya. Manajemen sumber daya manusia mendorong para manajer dan tiap karyawan untuk melaksanakan strategi-strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mendukung para pimpinan yang mengoperasikan departemen-departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga manajemen sumber daya manusia harus memiliki sasaran.

Menurut (Rivai & Sagala, 2010:8-10) sasaran yang harus dimiliki perusahaan antara lain :

1) **Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kalangan manajer dan departemen sumber daya manusia berusaha untuk mencapai tujuan mereka dengan memenuhi sasaran-sasarannya. Sasaran merupakan titik puncak dan tindakan-tindakan apa yang dievaluasi. Terkadang sasaran dipikirkan secara seksama dan diekspresikan dalam bentuk tulisan. Sering sasaran tidak dinyatakan secara formal. Melalui kedua cara ini, sasaran membimbing fungsi praktik sumber daya manusia. Sasaran sumber daya manusia tidak hanya perlu merefleksikan keinginan manajemen senior, tetapi juga harus menetralsir berbagai tantangan dari organisasi, fungsi sumber daya manusia, masyarakat, dan orang-orang yang dipengaruhi. Kegagalan untuk berbuat seperti itu bisa merugikan kinerja, keuntungan dan

bahkan eksistensi perusahaan. Tantangan ini menegaskan empat sasaran yang *relative* umum bagi manajemen sumber daya manusia dan membentuk sebuah kerangka masalah yang sering ditemui dalam perusahaan :

a) Sasaran Perusahaan

Sasaran ini untuk mengenali manajemen sumber daya manusia dalam rangka memberikan kontribusi atas efektivitas perusahaan. Bahkan ketika departemen sumber daya manusia secara formal didirikan untuk membantu para manajer, mereka masih tetap bertanggung jawab atas kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer dalam mencapai sasaran perusahaan. Manajemen sumber daya manusia bukan merupakan tujuan (hasil), akan tetapi manajemen sumber daya manusia hanya merupakan cara untuk membantu pimpinan yang menyangkut masalah sumber daya manusia perusahaan. Sasaran perusahaan antara lain meliputi : perencanaan sumber daya manusia, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian, hubungan pekerja.

b) Sasaran Fungsional

Sasaran ini untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan. Terkadang sumber daya dihabiskan ketika manajemen sumber daya manusia kurang atau lebih canggih dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan perusahaan. Sasaran fungsional antara lain meliputi : pengangkatan, penempatan, dan penilaian

c) Sasaran Sosial

Sasaran ini untuk selalu tanggap secara etis maupun sosial terhadap berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan terus meminimalkan dampak negatif atas tuntutan tersebut terhadap perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam menggunakan sumber daya mereka bagi kepentingan masyarakat yang tidak melalui cara-cara yang etis bisa menimbulkan sejumlah kendala. Sasaran sosial antara lain meliputi : keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

d) Sasaran Pribadi Karyawan

Yaitu untuk membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, setidaknya sejauh tujuan-tujuan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan. Sasaran pribadi karyawan harus mampu ditemukan bila mereka ingin dipertahankan dan dimotivasi. Selain itu, kinerja dan kepuasan karyawan bisa menurun dan mereka bisa hengkang dari perusahaan. Sasaran pribadi karyawan antara lain meliputi: pelatihan dan pengembangan, penilaian, penempatan, kompensasi dan penugasan.

2) Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mencapai tujuan dan sasarannya, departemen sumber daya manusia membantu para pimpinan memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi, dan mempertahankan, jumlah dan jenis hak karyawan. bila sasaran-sasaran ini dipenuhi, maka tujuan manajemen sumber daya manusia dicapai

melalui orang-orang yang memberikan andil atas strategi perusahaan dan tujuan efektivitas dan efisiensi menyeluruh. Karena alasan-alasan ini, para eksekutif sumber daya manusia memainkan peran yang semakin penting dalam memediasi perusahaan-perusahaan lokal maupun global.

a) Kunci Aktivitas Sumber Daya Manusia

Aktivitas sumber daya manusia merupakan tindakan-tindakan yang diambil untuk memberikan dan mempertahankan gugus kerja yang memadai bagi perusahaan.

b) Tanggung Jawab atas Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggung jawab atas aktivitas manajemen sumber daya manusia berada di pundak masing-masing manajer. Bila manajer di seluruh perusahaan tidak menerima tanggung jawab ini, maka aktivitas sumber daya manusia bisa jadi hanya dilakukan sebagian atau bahkan tidak sama sekali.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Rivai & Sagala, 2010:13), Sudah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

1) Fungsi Manajerial

a) Perencanaan (*planning*)

b) Pengorganisasian (*organizing*)

- c) Pengarahan (*directing*)
 - d) Pengendalian (*controlling*)
- 2) Fungsi Operasional
- a) Pengadaan tenaga kerja (sumber daya manusia)
 - b) Pengembangan
 - c) Kompensasi
 - d) Pengintegrasian
 - e) Pemeliharaan
 - f) Pemutusan hubungan kerja

Aspek lain dari manajemen sumber daya manusia adalah peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan pemilik tuntutan masyarakat luas, menuju tercapainya efektivitas, efisiensi, produktivitas dan kinerja perusahaan.

d. Tantangan-Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Kusdyah, (2010:16), "Globalisasi memberikan implikasi terbukanya peluang bagi para manajemen dalam berbagai bidang untuk memberikan solusi alternatif kepada pengguna untuk memperoleh kualitas layanan unggul". Hal ini memberikan tantangan bagi suatu organisasi perusahaan untuk menghasilkan kualitas layanan prima. Organisasi dengan subsistem manusianya merupakan kesatuan sistem yang bertujuan mencapai berbagai sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Pendekatan untuk meningkatkan daya saing melalui peningkatan produktivitas personel dalam era kompetisi yang semakin meningkat telah

menjadi salah satu upaya kunci keberhasilan organisasi. Kenyataan telah menunjukkan semakin banyak organisasi yang bergantung pada para karyawan yang inovatif, kreatif, dan terampil.

Sementara lingkungan bisnis yang terus berubah menuntut adanya pandangan jauh ke depan searah jalannya organisasi agar tetap stabil dan sigap mengatasi perubahan-perubahan. Dengan demikian, organisasi perlu memiliki pemimpin yang visioner-yang mampu melihat ke depan, memprediksi perubahan yang akan terjadi, melakukan penyesuaian dalam organisasi, dan menjembatani tuntutan bisnis sekaligus menjadi katalisator pengembangan sumber daya manusia. Pusat pengembangan potensi sumber daya manusia mengambil peran untuk memetakan profil Loyalitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi saat ini berdasarkan kriteria-kriteria yang dibutuhkan untuk masa datang.

Perubahan-perubahan mendasar dalam lingkungan bisnis telah menyebabkan pergeseran dalam urutan pentingnya manajemen sumber daya manusia dan fungsi sumber daya manusia. Departemen sumber daya manusia diberi kesempatan mengambil peran penting dalam tim manajemen. Hal ini terjadi karena fungsi sumber daya manusia sedang berubah menjadi fungsi manajemen yang penting. Aset sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena aset-aset manusia tersebut mempunyai pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit ditiru pesaingnya. Praktik-praktik sumber daya manusia yang diperkirakan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan berdaya saing.

Perubahan yang cepat dalam lingkungan merupakan kekuatan eksternal yang mengakibatkan transformasi dalam sebuah organisasi. Pada dasarnya, tujuan utama dari transformasi adalah mengubah struktur organisasi agar menjadi lebih fleksibel dan mampu bersaing dengan tingkat structural yang sedikit serta jumlah manajer dan karyawan yang lebih kecil. Transformasi tersebut harus menyeluruh dan hal ini dapat menyebabkan resistensi yang bisa menyebabkan perubahan tersebut batal. Oleh karena itu, organisasi harus mencari jalan untuk mengurangi hambatan-hambatan. Pertama, organisasi harus belajar keaneka ragaman dari budaya dan nilai-nilai anggotanya. Kedua, organisasi harus mengembangkan budaya organisasi sendiri melalui komunikasi yang baik dengan anggotanya. Untuk mendukung usaha mengembangkan budaya organisasi, harus ada perubahan pada kebijakan sumber daya manusia.

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan sumber daya manusia dewasa ini menuntut untuk memainkan suatu peran yang senantiasa lebih penting dalam organisasi. Perubahan tersebut tampak nyata dari nilai-nilai yang ditimbulkan oleh kondisi ekonomi, politik, sosial-budaya, hukum, serta teknologi. Manajemen sumber daya manusia akan banyak menghadapi kendala dalam mewujudkan tujuan dan sasaran organisasi. Oleh karena itu perhatian yang lebih besar harus diberikan pada manajemen sumber daya manusia itu sendiri.

Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Konsep komitmen organisasional berkaitan dengan tingkat keterlibatan orang dengan organisasi di mana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam

organisasi tersebut. Pendapat para pakar tentang komitmen sangat bervariasi menurut sudut pandang masing-masing. Greenberg dan Baron (2003:160) memberikan pengertian “komitmen organisasional sebagai suatu tingkatan di mana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan/atau tidak ingin meninggalkan”. “Sementara itu, pendapat lain mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi” (Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien, 2011:72 dalam Wibowo, 2016:188).

Sedangkan Newstrom (2011:147 dalam Wibowo 2016:188) memberikan pengertian yang sama antara “*organizational commitment* dengan *employee loyalty*, yaitu sebagai suatu tingkatan dimana pekerjaan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya”. Pekerja mengidentifikasi dengan organisasi menunjukkan bahwa pekerjaan bercampur dengan baik dan sesuai dengan etika dan harapan organisasi bahwa mereka mengalami perasaan kesatuan dengan perusahaan.

Menurut Luthans (2011:147 dalam Wibowo, 2016:188) komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai: (a) sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (b) keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi, dan (c) keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan

perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraan mereka.

Definisi komitmen organisasi menurut (Colquitt, Lepine, 2011:69) adalah “sebagai keinginan pada sebagai pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional memengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi (*is retained*) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (*turns over*)”.

Dari berbagai pendapat tentang komitmen tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen pada dasarnya adalah merupakan kesediaan seseorang untuk mengikatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi.

Menurut (Kaswan, 2015:116), orang yang berkomitmen menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut :

1. Siap berkorban demi pemenuhan sasaran tim/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.

Selain itu, ada beberapa hal yang perlu diketahui mengenai komitmen :

1. Komitmen biasanya ditemukan di tengah-tengah kesulitan.
2. Komitmen tidak tergantung pada bakat atau kemampuan.
3. Komitmen merupakan hasil dari penelitian, bukan keadaan.
4. Komitmen bersifat kekal ketika didasarkan nilai. Jika itu adalah sesuatu yang anda percayai, itu lebih mudah dipelihara.

b. Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut (Kaswan, 2015:169), komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi :

1. Komitmen Afektif

Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya : karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.

2. Komitmen Kelanjutan

Merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti : gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.

3. Komitmen Normatif

Menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan social yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek social, budaya atau agama.

Spencer dan Spencer (1993:87 dalam (Kaswan, 2015:167), merinci deskripsi perilaku komitmen organisasi sebagai berikut :

1. Usaha Aktif

Melakukan usaha aktif agar selaras dengan, berpakaian dengan tepat, dan menghargai norma-norma organisasi.

2. Menjadi Model “*Organizational Citizenship Behavior*”

Menunjukkan loyalitas, kemauan, membantu kolega menyelesaikan tugasnya, menghargai mereka yang memiliki otoritas.

3. Kesadaran Terhadap Tujuan

Menyatakan komitmen, memahami dan secara aktif mendukung misi dan sasaran organisasi, mengaitkan tindakan dan prioritasnya untuk memenuhi kebutuhan organisasi, memahami kebutuhan untuk kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.

4. Melakukan Pengorbanan *Personal* atau *Professional*

Mendahulukan kebutuhan organisasi di atas kebutuhan sendiri, melakukan pengorbanan pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi di atas identitas dan preferensi professional dan kepentingan keluarga.

5. Membuat Keputusan yang Tidak Populer

Mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi meskipun mereka menjadi tidak populer, atau kontroversional.

6. Mengorbankan Kebaikan Unit Sendiri untuk Organisasi

Mengorbankan kepentingan jangka pendek departemennya sendiri untuk kebaikan jangka panjang organisasi, meminta orang lain melakukan pengorbanan untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang lebih besar.

c. Manfaat Komitmen Organisasi

Kaswan (2015:124), menyatakan bahwa, "Seperti kekuatan magnetik kuat yang menarik benda-benda logam, komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan pegawai bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang". Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan pegawai terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan, serta hasrat terus bekerja di sana. Komitmen biasanya lebih kuat diantara karyawan lama, mereka yang telah mengalami kesuksesan pribadi dalam organisasi, dan mereka yang bekerja di dalam tim yang berkomitmen. Seperti yang dinyatakan Newstrom 2011 (dalam Kaswan, 2015:124), "Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi biasanya memiliki catatan kehadiran yang baik, menunjukkan kesetiaan secara sukarela terhadap kebijakan perusahaan, dan memiliki tingkat pergantian yang rendah". Secara khusus, pengetahuan mereka yang luas tentang pekerjaan sering terwujud menjadi pelanggan yang setia yang membeli lebih banyak, yang merekomendasikan kepada pelanggan lain, serta bersedia membayar harga yang lebih.

Loyalitas

a. Pengertian Loyalitas

Utomo (Tommy dkk., 2010) Loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri. Menurut Reichheld, semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi. Begitu pula sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi.

Menurut Hasibuan (2011), Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Menurut Meyer dan Herscovits, loyalitas merupakan kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya.

Menurut Pambudi, di masa lalu atau masa sebelumnya, loyalitas para karyawan hanya diukur dari jangka waktu lamanya karyawan tersebut bekerja bagi sebuah organisasi. Namun saat ini, ukuran loyalitas para karyawan telah sedikit bergeser ke arah yang lebih kualitatif, yaitu yang disebut sebagai Loyalitas. Loyalitas itu

sendiri dapat diartikan sebagai seberapa besar seseorang mencurahkan perhatian, pikiran dan dedikasinya bagi organisasi selama dia bergabung di dalam organisasi tersebut.

Jadi, di sini loyalitas para karyawan bukan hanya sekedar kesetiaan fisik atau keberadaannya di dalam organisasi, namun termasuk pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasinya tercurah sepenuhnya kepada organisasi. Saat ini loyalitas para karyawan bukan sekedar menjalankan tugas-tugas serta kewajibannya sebagai karyawan yang sesuai dengan uraian-uraian tugasnya atau disebut juga dengan job description, melainkan berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan yang terbaik dari organisasi.

b. Faktor – Faktor Timbulnya Loyalitas Karyawan

Salah satu survey tentang loyalitas yang dikutip Drizin & Schneider (dalam Runtu, 2014) menunjukkan bahwa pendorong utama untuk loyalitas karyawan adalah fairness. Hal itu mencakup: fair dalam penggajian, fair dalam penilaian kinerja, dan fair dalam perumusan dan pengimplementasian kebijakan. Sedangkan Mc Quiness (dalam Runtu, 2014) mengemukakan bahwa komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi akan berdampak pada loyalitas karyawan. Peran komunikasi dalam meningkatkan loyalitas karyawan ini didukung oleh Smith & Rupp (dalam Runtu, 2014).

Antoncic & Antoncic (dalam Runtu, 2014) Menyatakan bahwa penurunan loyalitas umumnya disebabkan oleh ketidakpercayaan terhadap keputusan dan kebijakan organisasi, buruknya komunikasi dan aliran informasi internal, serta gaya kepemimpinan dalam organisasi. Oleh karena itu, menurut Cunha (dalam

Runtu, 2014) loyalitas harus dibangun antara lain melalui pengelolaan struktur, budaya, dan kepemimpinan dalam organisasi. Mc Guinness (dalam Runtu, 2014) menyatakan bahwa meningkatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, komunikasi efektif dan terbuka, pengembangan saling percaya, pengembangan karir, serta penggajian berdasarkan produktivitas, dan fleksibilitas tunjangan dapat menimbulkan loyalitas pada karyawan.

Loyalitas karyawan juga dapat dibangun melalui hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Membangun hubungan saling percaya satu sama lain merupakan satu bentuk kompensasi yang sangat bermakna bagi karyawan. Karyawan harus tahu bahwa atasan mereka memperlakukan mereka sebagai pribadi tidak sekedar “sumber daya” sebelum mereka termotivasi untuk memberi yang terbaik bagi organisasi, Boltax (dalam Runtu, 2014). Loyalitas karyawan itu ada dalam satu organisasi apabila karyawan percaya bahwa dalam tujuan organisasi, karyawan dapat mencapai tujuan mereka.

c. Aspek – Aspek loyalitas

Loyalitas kerja karyawan tidak terbentuk begitu saja dalam organisasi, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja karyawan. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen organisasi yang berkaitan dengan karyawan maupun organisasi. Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (dalam Soegandhi dkk. 2013), yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain. :

1. Taat pada peraturan. Setiap kebijakan yang diterapkan dalam organisasi untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen organisasi ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik intern maupun ekstern.
2. Tanggung jawab pada perusahaan/organisasi. Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggungjawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.
3. Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
4. Rasa memiliki, adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap organisasi sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan organisasi.
5. Hubungan antar pribadi, karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti

dari teman kerja.

6. Kesukaan terhadap pekerjaan, organisasi harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok.

Definisi Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah konsep yang sangat abstrak dan memerlukan pendefinisian tertentu dengan menyebutkan atributnya secara rinci dan lengkap. Yang menjadi masalah adalah bahwa konsep kinerja lebih banyak bersifat kontekstual; padahal setiap konteks mempunyai indikator yang berbeda-beda. Sehubungan dengan itu, untuk mendefinisikan sebuah kinerja diperlukan konteks tertentu; misalnya, karyawan, kelompok kerja, perusahaan, komputer, transportasi, dan seterusnya. Tanpa konteks tersebut kinerja hanya akan bermakna sederhana; yakni, sebuah tampilan tentang suatu atau seseorang. Bila ingin menguraikan sebuah konsep kinerja secara utuh, maka kita perlu memberikan konteksnya; misalnya, kinerja karyawan, kinerja kelompok, kinerja perusahaan, kinerja transportasi, kinerja komputer, dan seterusnya.

Sehubungan dengan pendefinisian konsep ini, Michael Armstrong dalam Muhammad Faisal Amir (2015:81-82), menyebutkan “Kinerja sebagai “*a dimensional konstruk the measurement of which varies depending on variety of*

factors (sebuah konsep yang berdimensi jamak dan pengukurannya tergantung atas sejumlah factor yang berbeda-beda)”. Definisi di atas sebenarnya tidak memberikan informasi yang utuh tentang konstruk kinerja. Amstrong hanya menyebutkan bahwa atributnya cukup banyak dan factor yang terkandung di dalamnya sangat bervariasi. Dimensi dalam sebuah kinerja bervariasi, tak terbatas, dan tergantung atas konteksnya; apakah konteks karyawan, perusahaan, atau lainnya. Factor dalam sebuah kinerja juga berbeda-beda atau tidak sama sekalipun dimensinya sama. Misalnya, kinerja karyawan staf administrasi akan mempunyai factor yang berbeda dengan kinerja seorang supervisor atau manajer. Kinerja karyawan staf administrasi di pabrik juga berbeda dengan kinerja staf administrasi di perusahaan perbukan, dan seterusnya. Dari sisi objek Michael Amstrong dalam Muhammad Faisal Amir(2015:81-82), menyebutkan bahwa “*performance is a matte not only of what people achieve but how they achieve* (kinerja bukan hanya tentang apa yang telah dicapai oleh seseorang tetapi bagaimana mereka melakukannya)”.

b. Teori Kinerja

Ada beberapa teori yang menjelaskan pembentukan kinerja individu karyawan diantaranya adalah:

1) Teori Kinerja dan Pengembangan (A theory of performance and development)

Teori kerja ini dikembangkan oleh Atkinson dan Winston (1974, dalam Corno *et al.*,2002:43) yang mengungkapkan bahwa (1) prestasi kumulatif (*cumulative achievement*) seseorang dimasa yang akan datang ditentukan oleh interaksi antara tingkat keseluruhan kinerja saat bekerja (*level performance*

while at work) dan waktu yang dihabiskan pada pekerjaan (*time spent at work*); (2) tingkat keseluruhan kinerja saat bekerja dipengaruhi oleh efisiensi yang bersumber dari sifat tugas-tugas (*nature of the task*) sekarang serta beberapa kemampuan (*abilities*) pribadi, sedangkan waktu yang dihabiskan pada pekerjaan dipengaruhi oleh kekuatan motivasi untuk tugas dan aktivitas yang lain (*strength of motivation for the task and other activities*) yang bersumber dari pengetahuan, kepercayaan, dan konsepsi pribadi serta insentif dan kesempatan melalui mediasi lingkungan yang mendorong untuk melakukan tindakan; dan (3) kemampuan, motif, pengetahuan, keyakinan, dan konsepsi pribadi seseorang dipengaruhi oleh hereditas dan lingkungan formatif (pertumbuhan dan perkembangan) pada masa lalu.

2) *Perfomance Dimension Theory*

Blumberg and Pringle (1982:565) dalam teori dimensi kinerjanya mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Sehingga secara matematis dapat dirumuskan bahwa kinerja karyawan

$$(P) = f (A \times M \times O).$$

Dimana:

A = *ability* adalah kemampuan untuk menetapkan dan atau melaksanakan suatu system dalam pemanfaatan sumber daya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

O = *opportunity* adalah kesempatan yang dimiliki oleh karyawan secara individu dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

M = *motivation* adalah keinginan dan kesungguhan seseorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

3) *Motivation and performance model*

Carrlell et al. (1995:505) dalam model motivasi dan kinerja menyatakan bahwa karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi pada awalnya menentukan beberapa harapan dan tujuan yang ingin dicapai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, kemudian pekerjaan yang telah diselesaikan tersebut dievaluasi oleh organisasi untuk dijadikan dasar dalam memberikan umpan balik kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dikerjakan dan untuk menentukan besarnya imbalan yang pantas diberikan oleh organisasi kepada karyawan. Apabila imbalan yang diterima oleh karyawan dari organisasi dianggap adil dan wajar dengan kinerjanya maka karyawan akan menetapkan kembali beberapa tujuan dan harapan baru berdasarkan pengalaman sebelumnya.

4) *A job performance model of motivation*

Mitchell (1997:63) dalam *A job performance model of motivation* menjelaskan bahwa input individu (yang meliputi kemampuan, pengetahuan kerja, watak dan sifat, emosi, keadaan jiwa, keyakinan, dan nilai yang dibawa karyawan ketempat kerja) dan konteks kerja (yang mencakup lingkungan

fisik, kelengkapan tugas seseorang, pendekatan penghargaan dan imbalan organisasi, kemampuan penyelia memberikan dukungan dan melatih, dan budaya organisasi) merupakan dua kategori faktor kunci yang mempengaruhi motivasi, kedua kategori faktor kunci ini akan memengaruhi proses motivasi. Perilaku-perilaku yang termotivasi secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan kerja individu, motivasi, dan kombinasi faktor isi kerja yang memungkinkan dan membatasanya. Perilaku yang termotivasi (yang meliputi focus, intensitas, kualitas, dan durasi/daya tahan) akan mempengaruhi kinerja karyawan.

5) *An Extended Model of Team Development*

Stott and Walker (1995:84) dan *Buller* (1986:147) dalam *An Extended Model of Team Development*-nya menjelaskan bahwa kinerja tugas-tugas dalam organisasi ditentukan atau dipengaruhi oleh strategi pengembangan pada (1) individu yang meliputi: motivasi, loyalitas, sikap, kemampuan, dan partisipasi; (2) tugas (*task*) yang mencakup; tujuan, penentuan target, dan proses sistematis; (3) tim (*team*) yang meliputi: kepemimpinan, peran perilaku, komunikasi, hubungan interpersonal, pengaruh keterampilan, konflik, analisis problem, pembuatan keputusan, rapat tim, koordinasi, kerja sama, keterpaduan, norma dan nilai, serta kecocokan; dan (4) organisasi yang mencakup: struktur, iklim, dukungan untuk pengembangan, dan budaya.

6) *A Person's Potential Performance Theory*

Newstrom and Davis (2002:15) dalam teorinya mengungkapkan bahwa kinerja potensial seseorang dipengaruhi oleh interaksi kemampuan (*ability*)

dan motivasi (*motivation*). Kemampuan ini dibentuk oleh interaksi antar pengetahuan (*knowledge*) dengan keahlian (*skill*), sedangkan motivasi dibentuk dari interaksi antar sikap (*attitude*) dengan situasi (*situation*). Interaksi antara kinerja potensial manusia dengan sumberdaya (*resource*) dan kesempatan (*opportunity*) akan menemukan hasil-hasil organisasi (*organizational results*). Keterkaitan diantara unsure-unsur yang membentuk kinerja potensial manusia dengan sumberdaya dan kesempatan dalam membentuk hasil-hasil organisasi.

7) *The Performance Model*

Ainsworth et al. (2002:22) dalam model kinerja mengatakan bahwa kinerja (*performance = P*) merupakan fungsi dari kejelasan peran (*role clarity = Rc*), kompetensi (*competence = C*), lingkungan (*environment = E*), nilai (*value*), kesesuaian preferensi (*preferences fit = Pf*), imbalan (*reward = Rw*) ditambah umpan balik (*feedback = F*). secara matematis model ini diformulasikan menjadi:

$$P = Rc \times C \times E \times V \times Pf \times Rw + F$$

Dimana:

a) *P (performance)*

Didefinisikan dan diukur dengan cara-cara yang tepat. Apakah *P* = produktifitas (bisa dikuantifikasi) atau apakah *P* = kinerja (pertimbangan kualitatif) atau apakah *P* = mungkin (pertimbangan subjektif yang tinggi).

b) *Rc (role clarity)*

Apakah orang-orang sebaiknya bekerja satu demi satu dan kolektif, dan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka?

c) *Konpetensi (competence)*

Apakah orang-orang memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk mengerjakan apa yang diharapkan mereka? Kekurangan-kekurangan apa yang mungkin ada? Pengetahuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan sekarang? Apa yang dibutuhkan dimasa yag akan datang?

d) *Lingkungan (environmental)*

Elemen-elemen yang diperlukan untuk mengerjakan sesuatu secara kondusif: (1) lingkungan fisik- alat-alat dan kondisi fisik tempat kerja, (2) lingkungan manusia- faktor-faktor kelompok seperti: kecocokan; keterpaduan tim; dan faktor penting kepemimpinan, dan (3) lingkungan organisasi- kejelasan dan struktur, system, titik berat dsn prioritas komunikasi, dan budaya ditempat kerja.

e) *Nilai (value)*

Apakah oarng-orang secara umum menerima apa yang mereka minta untuk kerjakan dan apa yang dilakukan oleh organisasi tidak keliru? (hal ini mungkin merupakan pengingkaran kinerja dari pada penggali).

f) *Kesesuaian preferensi (preference fit)*

Apakah orang-orang secara umum mengetahi aktivitas pekerjaan yang mereka inginkan? Pada tingkat mana preferensi dan permintaan individual dari pekerjaan memperlihatkan kesesuaian bersama untuk mempengaruhi

kepuasan kerja, manajemen tim-di antara kebebasan menentukan waktu dan tugas-tugas khusus yang biasa, kesediaan untuk bekerja diluar jam normal (bila relevan), dan rotasi bakat.

g) Imbalan (*reward*)

Apakah orang-orang diberikan penghargaan dengan tempat menurun harapan, kinerja, motivasi individual, dan kebutuhan mereka untuk umpan balik? Imbalan disini mungkin mencakup eksplicit (sesuatu yang manajer atau organisasi tentukan atau katakan) atau intrinsic terhadap pekerjaan (imbalan yang memotivasi individu secara langsung).

h) Umpan balik (*feedback*)

Salah satu keterampilan kunci didalam mengembangkan dan memelihara kinerja yang baik adalah memberikan umpan balik. Bila pemberian umpan balik dilakukan dengan baik maka akan dapat membantu memecahkan masalah, mengurangi ketidakpastian, membangun hubungan kerja yang positif, membangun kepercayaan dan kerja tim yang efektif, dan memperbaiki kualitas kerja. Umpan balik yang diberikan bisa positif dan negative, (I Wayan Bagia 2015:1240).

c. Indikator Kinerja

Sebenarnya banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja, namun ukuran kinerja harus relevan, signifikan, dan komprehensif. Keluarga ukuran berkaitan dengan tipe ukuran yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Produktivitas, perbandingan hasil kerja pegawai, dimana hasil kerja pegawai pada masing-masing Bidang pada Kejaksaan Negeri Lumajang sudah berjalan cukup baik, dikarenakan setiap bidang sudah mempunyai tugas pekerjaannya sendiri. Setiap bidang harus tanggung jawab kerja dengan baik dan bisa melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan.
- b. Ketepatan waktu, Ketetapan waktu menyangkut persentase ketepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dan tugas yang di berikan atasan secara tepat waktu.
- c. *Cycle Time*, menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik lain dalam proses. Pengukuran *Cycle time* mengukur berapa lama suatu berkas Perkara dilakukan. Misalnya adalah berapa lama waktu rata-rata diperlukan dari pihak kepolisian mengirimkan berkas perkara kemudian dilakukan penelitian oleh pegawai Kejaksaan Negeri Lumajang sehingga berkas tersebut layak untuk di sidangkan selanjutnya setelah berkas diperiksa dipersidangan maka dilakukan putusan Pengadilan Negeri dan Eksekusi yang dilakukan Jaksa Penuntut umum pada Kejaksaan Negeri Lumajang.
- d. *Pemanfaatan* Sumber Daya, merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan. Pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk komputer, kendaraan, dan bahkan orang. Tingkat pemanfaatan sumber daya tenaga kerja 40% mengindikasikan bahwa sumber daya manusia baru dipergunakan secara produktif sebesar 40% dari waktu mereka yang tersedia untuk bekerja. Dengan mengetahui tingkat

pemanfaatan, organisasi menemukan bahwa tidak memerlukan lebih banyak sumber daya.

- e. Biaya, Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit. Namun, banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit. Pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh (Wibowo, 2016:159-161).

d. Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya di ukur sesuai dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Menurut Mondy, dkk. (1999) dalam Donni Junni Priansa, (2014:271) menyatakan bahwapengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

- 1) Kuantitas pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

- 2) Kualitas pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

- 3) Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman Loyalitas yang dimiliki oleh pegawai.

4) Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5) Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6) Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan orang lain, apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

d. Hambatan-Hambatan Dan Solusi Dalam Manajemen Kinerja

Menurut Irham Fahmi (2014:134) dalam menerapkan suatu model manajemen kinerja yang profesional maka sering ditemui berbagai hambatan. Adapun bentuk-bentuk hambatan tersebut adalah :

- 1) Masih kurangnya pemahaman pihak manajemen perusahaan dalam mengenal secara lebih komprehensif tentang manajemen kinerja. Dimana selama ini para manajer perusahaan dalam memahami manajemen kinerja masih sebatas memahami konsep dan belum mengerti bagaimana menerapkannya di lapangan.
- 2) Sarana dan prasaran yang terdapat di organisasi tersebut baik organisasi yang bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* belum mendukung ke arah penegakan konsep manajemen kinerja yang baik.

- 3) *Research*, pelatihan, jurnal, dan buku teks yang mendukung pemahaman serta percepatan berbagai pihak dalam memahami dan menafsirkan tentang manajemen kinerja belum tersedia dengan lengkap, bahkan dianggap masih kurang.
- 4) Keberadaan berbagai buku referensi baik yang ditulis oleh penulis asing dan domestik masih lebih bersifat umum dan belum bersifat kasuistik atau khusus.
- 5) Dukungan pihak terkait seperti pemerintah dan lembaga terkait lainnya yang belum begitu maksimal dalam fungsinya sebagai kontrol sosial.

Lebih jauh ada beberapa solusi secara umum yang dapat diterapkan untuk menyelesaikan masalah dalam bidang manajemen kinerja, yaitu:

- 1) Menempatkan penilaian kinerja dengan ukuran-ukuran yang bersifat objektif. Oleh karena itu perusahaan harus membuat aturan dan konsep penilaian yang dapat dijadikan standart penilaian.
- 2) Penyediaan fasilitas sarana dan prasarana yang menunjang. Sehingga dengan keberadaan sarana dan prasarana ini diharapkan para manajemen perusahaan akan mampu bekerja secara jauh lebih optimal dan hasil yang lebih berkualitas.
- 3) Mengadakan pelatihan dan diskusi secara rutin untuk membahas apa-apa saja yang menjadi persoalan dalam bidang manajemen kinerja.
- 4) Perusahaan harus menyediakan buku-buku yang lengkap. Baik buku teks yang bersumber dari dalam negeri maupun luar negeri.

- 5) Membangun kerja sama yang harmonis dengan berbagai pihak baik pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, dan *stakeholders* lainnya dalam usaha-usaha mengembangkan konsep manajemen kinerja yang diharapkan bersama.

e. Penilaian Kinerja

Salah satu cara untuk melihat kemajuan kinerja suatu organisasi dengan melakukan penilaian pada organisasi tersebut. Menurut Irham Fahmi (2014:136), “Penilaian dapat dilakukan pada para karyawan dan juga para manajer. Sistem penilaian dipergunakannya metode yang dianggap paling sesuai dengan bentuk dari organisasi tersebut, sebab kesalahan penggunaan metode akan membuat penilaian yang dilakukan tidak mampu memberi jawaban yang dimaksud”.

f. Alasan Diperlukannya Penilaian Kinerja

Dalam rangka melakukan perbaikan yang berkesinambungan maka suatu organisasi perlu melakukan penilaian kinerja, dimana penilaian kinerja tersebut memiliki berbagai alasan.

Menurut Irham Fahmi(2014:136), ada beberapa alasan dan pertimbangan untuk itu, yaitu:

- 1) Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
- 2) Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini.

- 3) Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali (*retraining*) serta pengembangan.
- 4) Penilaian kinerja dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antar perusahaan.
- 5) Hasil penilaian kinerja lebih jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi perusahaan tersebut. Termasuk menjadi bahan masukan bagi lembaga pemberi pinjaman dalam melihat kualitas kinerja suatu perusahaan.

g. Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Menurut Irham Fahmi (2014:137) menyatakan bahwa Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui permotivasi karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Konsep komitmen organisasional berkaitan dengan tingkat keterlibatan orang dengan organisasi di mana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Pendapat para pakar tentang komitmen sangat bervariasi menurut sudut pandang masing-masing. Greenberg dan Baron (2003:160) memberikan pengertian “komitmen organisasional sebagai suatu tingkatan di mana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan/atau tidak ingin meninggalkan”. Sementara itu, pendapat lain mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi (Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien, 2011:72 dalam Wibowo, 2016:188).

b. Hubungan Loyalitas Terhadap Kinerja Pegawai

Spencer, McClelland & Spencer (1994 dalam Taufiqurokhman 2015:31), “Komitmen Organisasi dapat diartikan sebagai karakter individu yang dapat diukur dan ditentukan untuk menunjukkan perilaku dan performa kerja tertentu pada diri seseorang”.

Selain itu penelitian pada Deddy Pandaleke (2016), menyatakan secara simultan variabel komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dari teori dan penelitian terdahulu di atas maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi memiliki hubungan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait judul pengaruh komitmen Organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai adalah:

- a. Hendriani, (2015) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi, Komitmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan menyimpulkan bahwa sebagian faktor perkembangan karir tidak mempengaruhi kinerja karyawan, namun secara simultan, komitmen Organisasi, komitmen dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- b. Melizawati, (2015) dengan judul pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh penting terhadap kinerja karyawan. semakin tinggi komitmen karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
- c. Fauzan & Hj. Sumiyati, SE. (2015) dengan judul pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan menyimpulkan bahwa Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, sehingga hipotesis yang menyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja dapat diterima.
- d. Ranty Sapitri, (2016) dengan judul Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- e. Akbar, Musadieq, Mukzam, & Administrasi, (2017) dengan judul pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan menyimpulkan komitmen

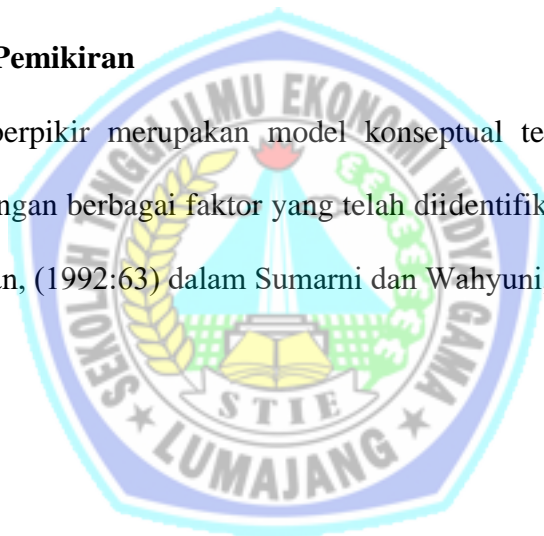
dari karyawan yang bersangkutan terhadap perusahaan. Komitmen organisasional mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan cenderung akan menunjukkan kualitas yang baik.

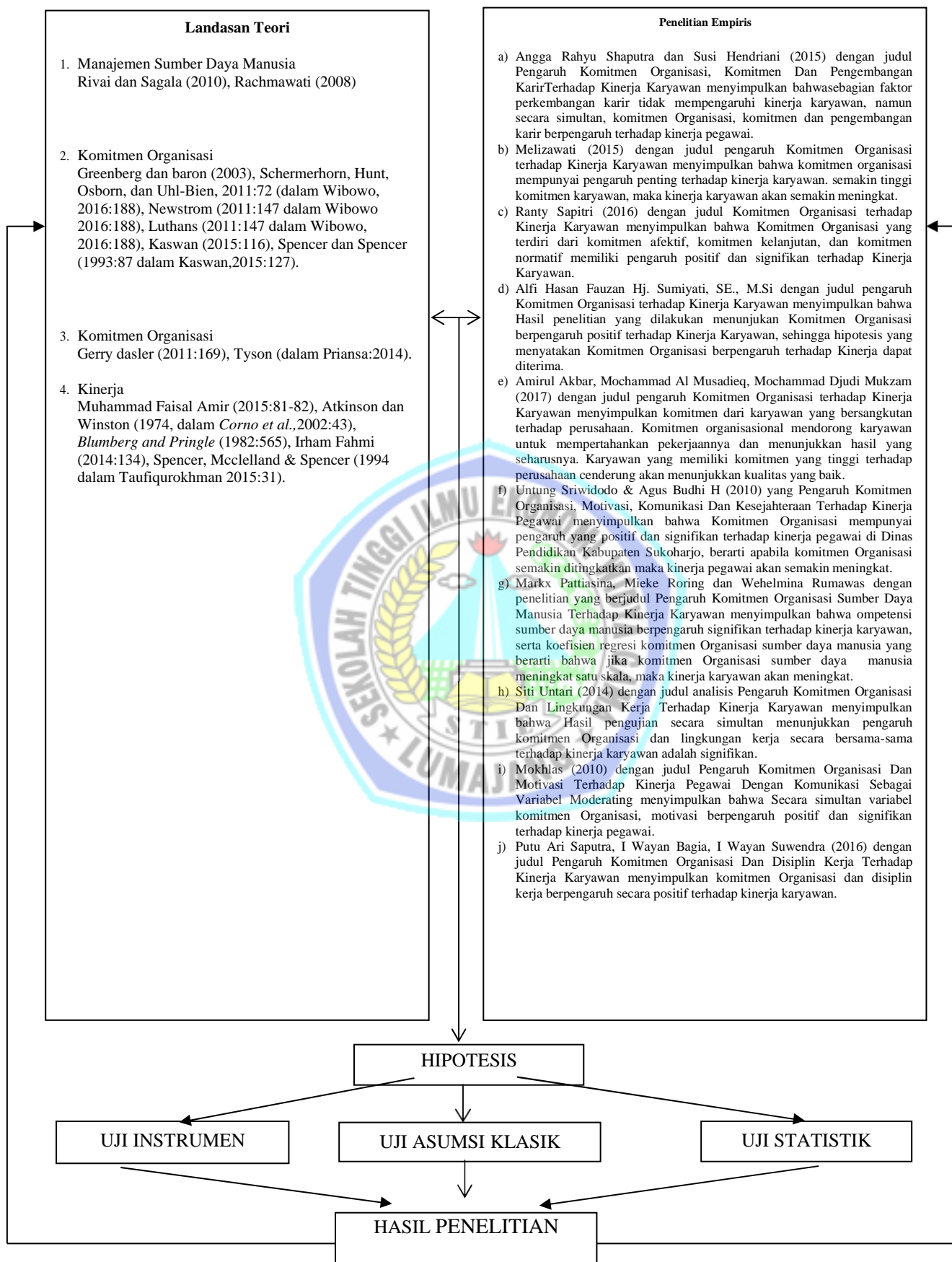
- f. Untung Sriwidodo, (2010) yang Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo, berarti apabila komitmen Organisasi semakin ditingkatkan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.
- g. Roring & Email, (2013) dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan menyimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta koefisien regresi komitmen Organisasi sumber daya manusia yang berarti bahwa jika komitmen Organisasi sumber daya manusia meningkat satu skala, maka kinerja karyawan akan meningkat.
- h. Siti Untari, (2014) dengan judul analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan menyimpulkan bahwa Hasil pengujian secara simultan menunjukkan pengaruh komitmen Organisasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.

- i. Mohklas, (2015) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating menyimpulkan bahwa Secara simultan variabel komitmen Organisasi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- j. Saputra, Bagia, & Suwendra, (2016) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan menyimpulkan komitmen Organisasi dan disiplin kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

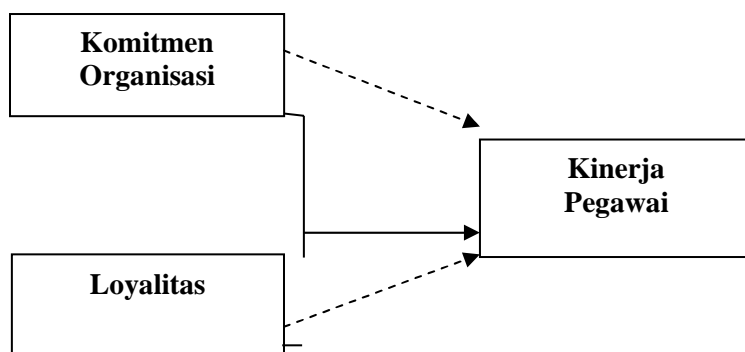
Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting". Sekaran, (1992:63) dalam Sumarni dan Wahyuni, (2005:27).





Gambar 2.1 Kerangka Penelitian
Sumber : Berdasarkan Hasil Teori Dan Penelitian Terdahulu.



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Sumber: Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu

Keterangan:

—————> Secara Simultan

- - - - -> Secara Parsial

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel komitmen organisasi (X1), Loyalitas (X2), terhadap kinerja pegawai (Y) di Kejaksaan Negeri Lumajang, baik secara parsial maupun secara simultan. Oleh karena itu dari kerangka pemikiran diatas, maka dapat ditentukan hipotesis dalam penelitian ini yang nantinya akan dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut.

Hipotesis

Menurut Marni dan Wahyuni (2005:32) “hipotesis merupakan pernyataan atau dugaann sementara yang diungkapkan secara deklaratif. Pernyataan atau dugaan di formulakan dalam bentuk variabel agar bias di uji secara empiris”. “Hipotesis adalah pernyataan mengenai keadaan populasi yang akan diuji kebenarannya berdasarkan data-data yang diperoleh dari sampel” (Soeramto, 1989; praktiknya, 2001; Mantra, 2004) dalam (Marni dan Wahyuni 2005:33).

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan dalam penelitian ini, maka hipotesis dikemukakan sebagai berikut:

a. Hipotesis Pertama

Ho : Tidak terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Negeri Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Negeri Lumajang.

b. Hipotesis Kedua

Ho : Tidak terdapat pengaruh loyalitas terhadap kinerja staf honorer di Kejaksaan Negeri Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh loyalitas terhadap kinerja staf honorer di Kejaksaan Negeri Lumajang.

c. Hipotesis Ketiga

Ho : Tidak terdapat pengaruh komitmen organisasi dan loyalitas secara simultan yang signifikan terhadap kinerja staf honorer di Kejaksaan Negeri Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh komitmen organisasi dan loyalitas secara simultan yang signifikan terhadap kinerja staf honorer di Kejaksaan Negeri Lumajang.