

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Landasan Teori

2.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1.1 Pengertian Manajemen Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Priansa (2011:16) “manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur Manajemen SDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi”.

Menurut Edy Sutrisno, (2011:3) sumber daya manusia adalah satu – satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya, semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Jadi MSDM dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun obyeknya sama – sama manusia, tetapi pada hakekatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia dan sudah menjadi tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya, sehingga dapat bekerja secara maksimal dalam usaha mencapai tujuan.

2.1.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, menetapkan tujuan – tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam mememanajementi setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Menurut Handoko (2010:4) “tujuannya manajemen sumber daya manusia adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif”.

Menurut Edy Sutrisno. (2011:8) tujuan utama MSDM ada tiga, yaitu :

- a. Memperbaiki tingkat produktivitas.
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
- c. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek – aspek legal.

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan, tujuan jangka menengah dan tujuan jangka pendek, sumber daya manusia seperti itu hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota atau organisasi yang memenuhi ciri – ciri atau karakteristik sebagai berikut:

- a. Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenang.
- b. Memiliki pengetahuan yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
- c. Mampu melaksanakan tugas – tugas yang harus dilakukan karena mempunyai keahlian/keterampilan yang diperlukan.
- d. Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal, dan sebagainya.

Menurut Danang Sunyoto (2012:8) ada 4 (empat) tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu :

- a. Tujuan sosial
Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi.
- b. Tujuan Organisasional
Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi. Departemen sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional.
- c. Tujuan Fungsional
Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuha organisasi. Tidak ada yang dapat menggantikan pengetahuan terbaik dalam bidang seperti kompensasi, pelatihan, seleksi dan pengembangan organisasi.
- d. Tujuan Pribadi
Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya didalam organisasi. Kalangan karyawan mengharapakan organisasi agar memuaskan kebutuhn mereka yang terkait

dengan pekerjaan, para karyawan akan efektif seandainya mereka mencapai tujuan organisasional maupun kebutuhan pribadi dalam pekerjaan. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah membantu para karyawan mencapai tujuan pribadi mereka, paling tidak sejauh tujuan pribadi tersebut meningkatkan kontribusi para karyawan terhadap organisasi.

2.1.1.1.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

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. Dalam bidang personalia mempunyai dua fungsi pokok, Handoko (2010:5) dimana fungsi pertama berkaitan dengan fungsi kedua :

- a. Untuk menjalin kerjasama dalam pengembangan dan administrasi berbagai kebijaksanaan yang mempengaruhi orang – orang yang membentuk organisasi, dan
- b. Untuk membantu para manajer mengelola sumber daya manusia.

Menurut Danang Sunyoto, (2012:4), fungsi manajemen sumber daya manusia adalah :

- a. Fungsi Manajerial
 - 1) Perencanaan
Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
 - 2) Pengorganisasian
Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.
 - 3) Pengarahan
Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi.
 - 4) Pengendalian
Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.
- b. Fungsi Operasional
 - 1) Pengadaan
Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah karyawan. Sedangkan perekrutan, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara.
 - 2) Pengembangan
Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleksnya tugas-tugas manajer.

3) Kompensasi

Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi.

4) Intregasi

Fungsi pengintegrasian karyawan ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat. Usaha itu kita perlu memahami sikap dan perasaan karyawan untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

5) Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan-karyawan tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerja sama dan kemampuan bekerja karyawan tersebut.

6) Pemutusan Hubungan Kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terahir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat, proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian dan pemecatan.

2.1.1.1.4 Tantangan Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada masa lalu mekanisme organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya non manusia, tetapi pada masa sekarang keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang semakin berkualitas. Istilah kualitas sumber daya manusia adalah tingkat kemampuan dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia. Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut, kualitas sumber daya manusia selalu tidak akan terlepas dari sebuah kerja professional, sehingga sebuah kualitas kerja haruslah dilibatkan dalam konteks kerja yang merupakan profesi seseorang. Karenanya, tidak mengherankan apabila kualitas sumber daya manusia yang tinggi diharapkan muncul pada kaum professional, hal ini tidak mengherankan kaum profesionallah yang memilki keahlian, organisasi dank ode etik yang memudahkan mereka untuk memudahkan konsep, tolak ukur, bahkan ukuran yang biasa mereka gunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Oleh karena itu perhatian yang lebih besar harus diberikan pada MSDM itu sendiri. (Sutrisno, 2009:11-12).

2.1.1.2 Motivasi Kerja

2.1.1.2.1 Definisi Motivasi Kerja

Danang Sunyoto (2012:11) menjelaskan bahwa motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas

yang tinggi. Perilaku seseorang dipengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan serta tujuan dan kepuasannya.

Menurut Edy Sutrisno (2012:109) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang “.

Kesimpulan pengertian diatas adalah bahwa motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi.

2.1.1.2.2 Teori Motivasi Kerja

Menurut Edy Sutrisno (2012:121) menjelaskan setiap teori motivasi berusaha untuk menguraikan apa sebenarnya manusia dan manusia dapat menjadi apa. Dengan alasan ini, bisa dikatakan bahwa sebuah teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Isi teori motivasi membantu kita memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan menggambarkan manajer dan karyawan saling terlibat dalam organisasi setiap hari. Teori motivasi ini juga membantu manajer dan karyawan untuk memecahkan permasalahan yang ada di organisasi.

Danang Sunyoto (2012:12) “mengemukakan teori yang digunakan sebagai landasan teoritis adalah teori motivasi kepuasan yang sering dikemukakan oleh Abraham Maslow yaitu teori hierarki kebutuhan. Karena teori ini sesuai dengan kondisi yang ada pada objek penelitian”.

Menurut Danang Sunyoto (2012:13) teori hierarki kebutuhan menyatakan bahwa manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Teori ini didasarkan pada tiga asumsi dasar sebagai berikut :

- a. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki, mulai hierarki kebutuhan yang paling dasar sampai kebutuhan yang kompleks atau paling tinggi tingkatannya.
- b. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang dapat menggerakkan perilaku. Kebutuhan yang telah terpenuhi tidak dapat berfungsi sebagai motivasi.
- c. Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator jika kebutuhan yang hierarki lebih rendah paling tidak boleh terpenuhi secara maksimal.

Atas dasar asumsi di atas, hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow sebagai berikut :

- a. Kebutuhan Fisiologis
Kebutuhan fisiologis merupakan hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup. Contohnya makanan, minuman, perumahan, tidur, dan sebagainya.
- b. Kebutuhan Rasa Aman
Jika kebutuhan fisiologis relatif sudah terpenuhi maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat tidak bekerja lagi. Contohnya anak-anak yang mendapatkan perlindungan orang tuanya, dan sebagainya.
- c. Kebutuhan Sosial
Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi secara minimal maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan lain-lain.
- d. Kebutuhan Penghargaan
Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai, atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang. Contohnya menghargai orang lain, ketenaran, kemuliaan, pengakuan dan sebagainya.
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri
Aktualisasi diri merupakan hierarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Contohnya mengikuti kegiatan ekstrakurikuler, berkepribadian multi dimensi yang matang, dan sebagainya.
(https://id.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)

2.1.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Danang Sunyoto (2012:13) faktor – faktor motivasi ada tujuh, yaitu :

- a. Promosi
Promosi adalah kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan

pembayaran upah atau gaji. Syarat waktu tempat atau syarat-syarat kerja lainnya dapat juga merupakan ciri-cirinya tugas yang lebih baik, dimana seorang pegawai mendapat promosi, tetapi jika tugas tidak mengandung kecakapan atau tanggung jawab yang lebih besar serta pembayaran yang lebih tinggi, maka ini bukan merupakan promosi.

b. Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pegawai untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan. Padahal tanpa usul atasan langsung, bagian kepegawaian akan tidak memiliki bahan yang cukup untuk memproyeksikan suatu bentuk promosi bagi pekerja yang bersangkutan.

c. Pekerjaan itu sendiri

Telah berulang kali ditekankan bahwa pada akhirnya tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan, dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan. Berarti terserah pada pegawai yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri sendiri atau tidak.

d. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi para pegawai. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

e. Tanggung jawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan instansi kepada para pegawai merupakan timbal balik atas komponen yang diterimanya. Pihak instansi memberikan apa yang diharapkan oleh para pegawai, namun di sisi lain para pegawai pun memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sebagai mitra kerja hubungan kedua pihak, baik perusahaan maupun pihak pegawai tentu saja harus dijaga keharmonisannya.

f. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi pegawai dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh instansi kepada pegawai yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula.

g. Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para pegawai untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh instansi. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan para pegawai bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugasnya.

2.1.1.2.4 Langkah – Langkah Memotivasi

Menurut Danang Sunyoto (2012:17) menjelaskan bahwa dalam memotivasi bawahan, ada beberapa petunjuk atau langkah – langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin sebagai berikut :

- a. Pemimpin harus tahu apa yang dilakukan bawahan.
- b. Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang.
- c. Tiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan.
- d. Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi pegawai.
- e. Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbentuk – bentuk.
- f. Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistis.

2.1.1.2.5 Tujuan Pemberian Motivasi Kerja

Danang Sunyoto (2012:17) mengemukakan bahwa diberikannya motivasi kepada pegawai atau seseorang tentu saja mempunyai tujuan antara lain :

- a. Mendorong gairah dan semangat pegawai.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai.
- h. Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas dan pekerjaannya.

2.1.1.2.6 Indikator – Indikator Motivasi Kerja

Indikator – indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut Syahyuti (2010:15):

- a. Dorongan mencapai tujuan
Seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan atau instansi.
- b. Semangat kerja
Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.
- c. Inisiatif dan kreatifitas
Inisiatif diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan seseorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energy tanpa ada dorongan dari orang lain atau atas kehendak sendiri, sedangkan kreatifitas adalah kemampuan seseorang pegawai atau karyawan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membuat kombinasi-kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan suatu yang baru. Dalam hal ini sesuatu yang baru bukan berarti sebelumnya tidak ada, akan tetapi sesuatu yang baru ini dapat berupa sesuatu yang belum dikenal sebelumnya.

d. Rasa tanggung jawab

Sikap individu pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

2.1.1.3 Komitmen Organisasi

2.1.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut *Encyclopedia Britanica* (dalam Arina, 2014:10) “komitmen organisasi merupakan konsep manajemen yang menempatkan SDM sebagai figur sentral bagi organisasi tanpa komitmen organisasional, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari Sumber Daya Manusia. Oleh karena itu, komitmen organisasi harus dipelihara”.

Menurut Grenberg (dalam Fitri, 2017:16) “mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keinginan kuat anggota organisasi karena peran organisasi yang juga mendukung anggota organisasi tersebut. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan”.

Sawyer (dalam Fitri, 2017:16) “menyatakan bahwa komitmen organisasi lebih pada kreativitas dalam organisasi yang merupakan kreativitas kelompok, yang memungkinkan adanya individu – individu saling bekerja sama dalam situasi atau lingkungan yang saling mendukung”.

Dari pengertian komitmen organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada

organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

2.1.1.3.2 Prinsip dan Bentuk Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan konsep manajemen yang menempatkan SDM sebagai figur sentral bagi organisasi tanpa komitmen organisasional, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari Sumber Daya Manusia. Oleh karena itu, komitmen organisasi harus dipelihara.

Menurut Priansa (2014:234), lima prinsip kunci dalam membangun komitmen organisasi adalah :

- a. Memelihara atau meningkatkan harga diri
- b. Memberikan tanggapan dengan empati
- c. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan
- d. Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional
- e. Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.

Prinsip tersebut mencerminkan falsafah kepemimpinan dimana pimpinan menawarkan bantuan agar karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik, dan perlu diingat bahwa fungsi pimpinan hanya membantu tanggung jawab tetap ada pada masing – masing karyawan.

2.1.1.3.3 Jenis – Jenis Komitmen Organisasi

Menurut Richard (dalam Fitri, 2017:17) ada empat jenis komitmen kerja (politik, intelektual, emosional dan spiritual). Tetapi yang terpenting ada tiga, yaitu :

- a. Komitmen Intelektual
Tujuan komitmen intelektual adalah meyakinkan orang dan memastikan bahwa mereka memahami tujuan yang mereka diminta untuk didukung dengan alasan – alasannya.
- b. Komitmen Emosi
Tujuan komitmen emosi adalah menggerakkan orang yaitu meningkatkan motivasi bertindak atas dasar tujuan yang mereka diminta untuk didukung.
- c. Komitmen Spiritual
Tujuan komitmen ini adalah mengikat orang, yaitu menarik mereka dengan pemahaman tujuan atau panggilan yang lebih tinggi.

2.1.1.3.4 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut McShane dan Glinow (dalam Fitri, 2017:18) komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi :

- a. Komitmen afektif, menunjukkan kuatnya keinginan karyawan untuk berpartisipasi dengan nilai – nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud.
- b. 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.
- c. Komitmen normatif, menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi.

2.1.1.3.5 Dampak Komitmen Organisasi

Dampak komitmen organisasional menurut Sopiah (dalam Priansa, 2014:236) dapat ditinjau dari dua sudut, yaitu :

- a. Ditinjau dari sudut Organisasi
Karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turn over*, tingginya absensi, meningkatkannya kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada organisasi.
- b. Ditinjau dari sudut Karyawan
Komitmen karyawan yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan tersebut.

2.1.1.3.6 Proses dan Pengembangan Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi karyawan merupakan proses yang berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individual karyawan. Cara yang dapat dilakukan untuk membangun komitmen organisasional karyawan menurut Priansa (2014:237) adalah melalui :

- a. *Make It Charismatic*
Visi dan misi organisasi merupakan sesuatu yang karismatik, pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap, dan bertindak.
- b. *Build The Traditional*
Segala sesuatu yang baik di organisasi dijadikan sebagai suatu tradisi yang terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
- c. *Have Comprehensive Grievance Procedures*
Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memilih prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
- d. *Provide Extensive Two-Way Communications*
Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- e. *Create a Sense of Community*
Jadikan semua unsure dalam organisasi sebagai suatu *community* dimana di dalamnya ada nilai – nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagai, dan lain – lain.
- f. *Build Value Based Homogeneity*

Membangun nilai – nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama, seperti untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa adanya diskriminasi.

g. *Hire Right Kind Managers*

Bila pimpinan ingin menanamkan nilai – nilai, kebiasaan – kebiasaan, aturan – aturan, disiplin dan lain – lain. Pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari – hari.

h. *Walk the Talk*

Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata – kata. Bila pimpinan ingin pegawainya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata – kata atau berbicara.

2.1.1.3.7 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Dyne dan Graham (dalam Priansa, 2014:243) faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

a. *Personal*

1) Ciri Kepribadian Tertentu

Ciri – ciri kepribadian tertentu seperti teliti, *ekstrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komitmen. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan sendiri serta individu yang *altruistik* (senang membantu akan cenderung lebih komitmen).

2) Usia dan Masa Kerja

Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

3) Tingkat Pendidikan

Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.

4) Jenis Kelamin

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

5) Sistem Perkawainan

Karyawan yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.

6) Keterlibatan Kerja

Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

b. *Situasional*

1) Nilai (*Value*) Tempat Kerja

Nilai – nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dan berhubungan saling keterikatan. Nilai – nilai kualitas, koperasi partisipasi dan *trust* akan memerintahkan setiap karyawan untuk berbagi dan membangun hubungan erat.

2) Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi meliputi keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar probasi.

3) Karakteristik Pekerjaan

Meliputi pekerjaan yang makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal.

2.1.1.3.8 Komponen Sikap Dalam Komitmen Organisasi

Menurut Priansa (2014:236) komponen sikap komitmen organisasional dalam diri karyawan adalah sebagai berikut :

a. Penyesuaian

Melakukan upaya penyesuaian dengan organisasi dan melakukan hal – hal yang diharapkan oleh organisasi.

b. Meneladani

Dengan cara membantu orang lain, menghormati dan menerima hal – hal yang dianggap penting oleh pimpinan, hingga menjadi bagian dari organisasi, serta peduli akan citra organisasi.

c. Mendukung secara aktif

Dengan cara bertindak mendukung serta memenuhi kebutuhan organisasi dan menyesuaikan diri dan kepentingan dengan misi organisasi.

d. Melakukan pengorbanan pribadi

Dengan cara menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi.

2.1.1.3.9 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut *Encyclopedia Britanica* (dalam Arina, 2014:14) komitmen mengekspresikan baik dalam pikiran maupun tindakan dan usaha untuk identifikasi kepentingan orang yang loyal terhadap obyek – obyek tersebut. Beberapa indikator komitmen karyawan sebagai :

a. Tetap tinggal (bekerja) di perusahaan, tidak ingin pindah.

b. Bersedia kerja tambahan, kerja lembur untuk menyelesaikan tugas.

c. Menjaga kerahasiaan perusahaan.

d. Mempromosikan, membanggakan perusahaan kepada orang lain atau masyarakat.

e. Mentaati peraturan walaupun tanpa pengawasan.

f. Rela mengorbankan tujuan atau kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Lincoln (dalam Arina, 2014:15) “mengemukakan komitmen organisasional memiliki tiga indikator yaitu kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan dalam organisasi”.

2.1.1.4 Kinerja

2.1.1.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Priansa (2012:15) “dalam konteks perkantoran, efektivitas dapat diukur dengan kriteria tujuan yang hendak dicapai, kejelasan strategi pencapaian

tujuan, proses analisa dan perumusan kebijakan yang mantap, perencanaan yang matang, penyusunan program yang tepat, tersedianya sarana dan prasarana kerja, pelaksanaan yang efektif dan efisien, sistem pengendalian yang mendidik”.

Efisien dijelaskan oleh Gie (dalam Priansa, 2012:15-16) bahwa di pandang dari sudut usaha, yaitu paling sedikit mengeluarkan sumber kerja (pikiran, tenaga, waktu, ruang, dan benda/termasuk uang) untuk mencapai hasil tertentu yang diharapkan. Jika dipandang dari sudut hasil jika memberikan hasil yang sebanyak-banyaknya, baik mengenai mutunya ataupun jumlah satuan hasil itu.

Oleh karena itu kinerja mempunyai dimensi yang lebih luas karena menyangkut dua hal tersebut. Tidak hanya pendekatan terpenuhinya hasil dengan target yang ditentukan, tetapi harus mencerminkan bahwa untuk menghasilkan tujuan atau *output*, harus dengan biaya yang efisien.

Dharma (dalam Yasin 2013:17) “menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan baik secara kuantitas, kualitas maupun ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan”.

Menurut Mangkunegara (dalam Yasin 2013:17) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab waktu yang diberikan kepadanya”.

Handoko (dalam Yasin 2013:17) “mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu proses melalui mana yang penting dalam suatu organisasi dalam rangka membangun karyawan. Berdasarkan pendapat – pendapat tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan

kinerja karyawan meliputi kualitas kerja dan kuantitas kerja serta waktu dan tanggung jawab karyawan atas pekerjaan yang diembannya”.

2.1.1.4.2 Pengukuran Kinerja

Menurut Dharma (dalam Yasin 2013:18) mengemukakan bahwa standar dalam penilaian kerja mencakup :

- a. Kuantitas/jumlah yang harus diselesaikan
- b. Kualitas/mutu yang dihasilkan
- c. Ketepatan waktu kerja/sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (dalam Yasin 2013:18) bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui :

- a. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- b. Penyelesaian pekerjaan melebihi target (kuantitas kerja) yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi.
- c. Bekerja tanpa kesalahan (kuantitas kerja) yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

2.1.1.4.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Memperhatikan tentang pengertian kinerja sebagaimana yang dikemukakan diatas, maka banyak manfaat yang dapat dipetik. Handoko (dalam Yasin 2013:19) mengemukakan bahwa manfaat yang dapat dipetik dari penilaian kinerja antara lain.:

- a. Perbaikan kinerja.
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- c. Keputusan-keputusan penempatan.
- d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan.
- e. Penyimpangan-penyimpangan proses satffing.
- f. Ketidak-akuratan informasional.
- g. Kesalahan-kesalahan design pekerjaan.
- h. Kesempatan kerja yang adil.
- i. Tantangan-tantangan eksternal.

2.1.1.4.4 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Wibowo (2012:100), yaitu :

- a. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu,
- b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*,
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja,
- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi,

- e. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

2.1.1.4.5 Indikator Kinerja

Menurut Dermawan Wibisono (2011:164) bahwa mengenai indikator kinerja yang harus dikelola dengan baik meliputi:

- a. Umpan balik 360 derajat, Indikator ini membuka kesempatan bagi semua pegawai untuk memberikan unpan baik (*feedback*) kepada sesama anggota perusahaan lainnya, sehingga dapat diidentifikasi kinerja individu, departemen, atau proses dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan
- b. Absensi, Absensi mengukur proporsi waktu kehadiran dan kesiapan kerja pegawai. Tingkat absensi merupakan masukan penting terhadap proses perencanaan kapasitas yang mengindikasikan keberadaan dan keahlian pegawai ketika dibutuhkan
- c. Lamaran dan Lowongan, Pengukuran jumlah orang yang melamar pada setiap lowongan yang diiklankan akan menilai jumlah orang yang berkeinginan bekerja pada perusahaan. Indikator ini mengindikasikan ketertarikan calon pegawai terhadap perusahaan serta persepsi masyarakat luar terhadap perusahaan.
- d. Ketersediaan Pelatihan, Program pelatihan merupakan semua aktivitas yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kapabilitas atau keahlian pegawai. Pelatihan mencakup kursus internal maupun eksternal yang dilakukan sambil bekerja.
- e. Motivasi dan Komitmen Pegawai, Komitmen dan motivasi bekerja merupakan hal penting dalam memaksimalkan pencapaian potensi perusahaan atau organisasi. Komitmen dan motivasi pegawai merupakan kontribusi yang penting dimana pegawai dapat meyakinkan perusahaan atau organisasi bahwa mereka berusaha semaksimal mungkin dalam beraktifitas dan bekerja bagi keuntungan perusahaan atau organisasi tersebut.
- f. Loyalitas Pegawai. Indikator pengukuran tingkat keluar masuk pegawai, dimana pegawai lama meninggalkan perusahaan atau organisasi dan perusahaan mendapatkan pegawai baru, merupakan tolak ukur yang sangat penting bagi perusahaan yang harus dikelola dengan seksama. Lamanya pegawai bekerja diperusahaan atau organisasi mengindikasikan tingkat kepuasan pegawai terhadap perusahaan atau oraganisasi tersebut. Sebaliknya ketidakpuasan pegawai merupakan pemicu mudahnya pegawai meninggalkan perusahaan atau organisasi tersebut.

2.1.1.5 Hubungan Antar Variabel

2.1.1.5.1 Hubungan Antara Motivasi Kerja dengan Kinerja

Danang Sunyoto (2012:11) menjelaskan bahwa motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai

tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Perilaku seseorang dipengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan serta tujuan dan kepuasannya.

2.1.1.5.2 Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja

Menurut Grenberg (dalam Fitri, 2017:16) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keinginan kuat anggota organisasi karena peran organisasi yang juga mendukung anggota organisasi tersebut. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

2.1.1.5.3 Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi dengan Kinerja

Danang Sunyoto (2012:11) menjelaskan bahwa motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi.

Menurut Grenberg (dalam Fitri, 2017:16) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keinginan kuat anggota organisasi karena peran organisasi yang juga mendukung anggota organisasi tersebut. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Kesimpulan dari pengertian diatas adalah bahwa kinerja adalah suatu proses melalui mana yang penting dalam suatu organisasi dalam rangka membangun karyawan. Berdasarkan pendapat – pendapat tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan kinerja karyawan meliputi kualitas kerja dan kuantitas kerja serta waktu dan tanggung jawab karyawan atas pekerjaan yang diembannya.

2.1.2 Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka di dalam penulisan penelitian ini adalah didasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang dianggap mendukung kajian teori di dalam penelitian yang tengah dilakukan. Berikut ini adalah hasil – hasil penelitian terdahulu yang dipandang relevan dengan penelitian sebagai berikut :

Aryo Kristiwardhana (2011), melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Estetika Artha Guna Semarang)”. Metodologi penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Rommy Beno Rumondor (2016), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggomalut”. Metodologi penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Peningkatan kinerja agar mereka dapat dilakukan dengan selalu memberikan bimbingan, masukan-masukan terhadap bawahan, mampu mengatasi setiap masalah dalam pekerjaan, dan mempunyai sikap dan tanggung jawab institusi.

Susi Susanti (2016), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Akuntabilitas Pengelolaan”. Metodologi penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Hasil analisis *Partial Least Square* (PLS) penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan karakter individu, budaya organisasi, berbeda dengan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi memperkuat hubungan antara karakteristik individu, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Suhermin (2016), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, OCB dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Metodologi penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Berdasarkan hasil penelitian bahwa 1) Motivasi pada karyawan akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai sasaran kepuasan; 2) Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi mampu menunjukkan kinerja yang optimal, sehingga dapat memberikan kontribusi berarti pada perusahaan; 3) Perilaku membantu dengan sukarela yang ditunjukkan karyawan akan berkontribusi meningkatkan kinerja karyawan, OCB juga meningkatkan stabilitas kinerja karyawan; 4) Kinerja yang tinggi dari seorang karyawan dapat diperoleh dari adanya tingkat disiplin kerja yang tinggi dengan diawali oleh adanya kesadaran dan kesediaan karyawan untuk mematuhi peraturan dan norma – norma sosial yang berlaku diperusahaan.

Restu Adi Nugroho (2016), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap

Kinerja Karyawan PT Wangsa Jatra Lestari”. Metodologi penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini bahwa terdapat pengaruh pengaruh komitmen organisasi, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Wangsa Jatra Lestari.

Novelisa P. Budiman (2016), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado)”. Metodologi penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan Kompetensi, Motivasi dan Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial Kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ade Irmaya Sari Sirait (2017), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Citra Shipyard Batam”. Metodologi penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini diantaranya yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja secara bersama – sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

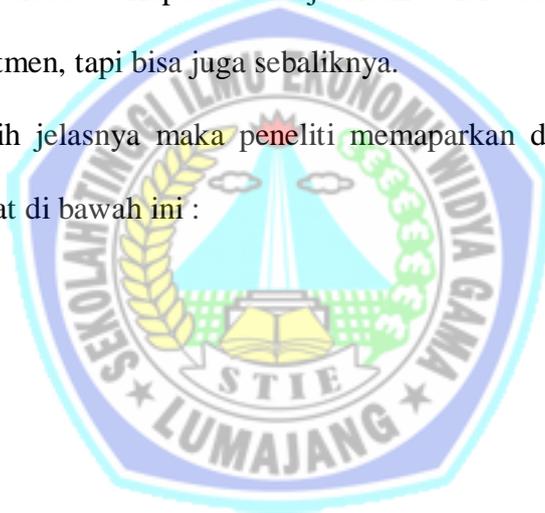
Adnan Hakim (2015), melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi*”. Metodologi penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Juga ditemukan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasional memiliki peran penting sebagai variabel perantara antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Temuan ini memberi arti bahwa, untuk meningkatkan kinerja pegawai maka diperlukan peningkatan budaya organisasi dan komitmen organisasional.

Kusworo (2015), melakukan penelitian dengan judul “*Influence of Motivation, Organizational Culture and Working Environment with Organizational Commitment as Mediator To Educator Performance*”. Metodologi penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Semakin kuat motivasi meningkatkan kinerja pendidik, (2) semakin kuat budaya organisasi meningkatkan kinerja pendidik, (3) Semakin baik lingkungan kerja semakin meningkatkan kinerja pendidik, (4) motivasi dan Budaya organisasi tidak mempengaruhi komitmen organisasi, sedangkan komitmen organisasional saja dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan terbukti berpengaruh terhadap kinerja pendidik.

Ida Bagus Agung Dharmanegara (2016), melakukan penelitian dengan judul “*The Impact of Organizational Commitment, Motivation and Job Satisfaction on*

Civil Servant Job Performance in State Plantation Denpasar”. Metodologi penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Hasil analisis dalam hasil penelitian menunjukkan hanya komitmen organisasi yang signifikan berdampak pada terbentuknya kepuasan kerja dan kinerja. Hal ini memperkuat konsep kausal antara komitmen organisasi dan pekerjaan kepuasan. Keduanya adalah bentuk sikap individu, salah satunya adalah bentuk sikap terhadap pekerjaan (*job satisfaction*) dan yang lainnya adalah bentuk sikap terhadap organisasi (komitmen organisasional). Temuan penelitian empiris memperkuat hubungan dinamis antara kedua variabel tersebut. Kepuasan kerja tidak selalu sesuai dengan keinginan seseorang Komitmen, tapi bisa juga sebaliknya.

Untuk lebih jelasnya maka peneliti memaparkan dalam bentuk ringkasan yang dapat dilihat di bawah ini :



Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil
1.	Aryo Kristiwardhana (2011)	“Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Estetika Artha Guna Semarang)”	Variabel independen (X1): Motivasi Kerja (X2): Komitmen Organisasional Variabel dependen (Y): Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2.	Rommy Beno Rumondor (2016)	“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggomalu”	Variabel independen (X1): Kepemimpinan (X2): Motivasi (X3): Disiplin Kerja Variabel dependen (Y): Kinerja Pegawai	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Peningkatan kinerja agar mereka dapat dilakukan dengan selalu memberikan bimbingan, masukan-masukan terhadap bawahan, mampu mengatasi setiap masalah dalam pekerjaan, dan mempunyai sikap dan tanggung jawab institusi.
3.	Susi Susanti (2016)	“Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Akuntabilitas Pengelolaan”	Variabel independen (X1): Karakteristik Individu (X2): Budaya Organisasi (X3): Komitmen Organisasi Variabel dependen (Y): Kinerja Karyawan Variabel Moderasi: Motivasi	Regresi Linier Berganda	Hasil analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS) penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan karakter individu, budaya organisasi, berbeda dengan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi memperkuat hubungan antara karakteristik individu, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil
4.	Suhermin (2016)	“Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, OCB dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”	Variabel independen (X1): Motivasi (X2): Komitmen Organisasi (X3): OCB (X4): Disiplin Kerja Variabel dependen (Y): Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Berdasarkan hasil penelitian bahwa 1) Motivasi pada karyawan akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai sasaran kepuasan; 2) Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi mampu menunjukkan kinerja yang optimal, sehingga dapat memberikan kontribusi berarti pada perusahaan; 3) Perilaku membantu dengan sukarela yang ditunjukkan karyawan akan berkontribusi meningkatkan kinerja karyawan, OCB juga meningkatkan stabilitas kinerja karyawan; 4) Kinerja yang tinggi dari seorang karyawan dapat diperoleh dari adanya tingkat disiplin kerja yang tinggi dengan diawali oleh adanya kesadaran dan kesediaan karyawan untuk mematuhi peraturan perusahaan.
5.	Restu Adi Nugroho (2016)	“Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Wangsa Jatra Lestari”	Variabel independen (X1): Komitmen Organisasi (X2): Motivasi Berprestasi (X3): Gaya Kepemimpinan Variabel dependen (Y): Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini bahwa terdapat pengaruh pengaruh komitmen organisasi, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Wangsa Jatra Lestari.
6.	Novelisa P. Budiman (2016)	“Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado)”	Variabel independen (X1): Kompetensi (X2): Motivasi (X3): Disiplin Kerja Variabel dependen (Y): Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan secarasimultan Kompetensi, Motivasi dan Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial Kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil
7.	Ade Irmaya Sari Sirait (2017)	“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Citra Shipyard Batam”	Variabel independen (X1):Kepemimpinan (X2): Motivasi (X3): Kepuasan Kerja Variabel dependen (Y): Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini diantaranya yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Adnan Hakim (2015)	“ <i>Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi</i> ”	Variabel independen (X1): <i>Organizational Culture</i> (X2): <i>Organizational Commitment</i> Variabel dependen (Y): <i>Performance: Study</i>	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Juga ditemukan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasional memiliki peran penting sebagai variabel perantara antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan..
9.	Kusworo (2015)	“ <i>Influence of Motivation, Organizational Culture and Working Environment with Organizational Commitment as Mediator To Educator Performance</i> ”	Variabel independen (X1): <i>Motivation, Organizational Culture</i> (X2): <i>Working Environment</i> (X3): <i>Organizational Commitment</i> Variabel dependen (Y): <i>Educator Performance</i>	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Semakin kuat motivasi meningkatkan kinerja pendidik, (2) semakin kuat budaya organisasi meningkatkan kinerja pendidik, (3) Semakin baik lingkungan kerja semakin meningkatkan kinerja pendidik, (4) motivasi dan Budaya organisasi tidak mempengaruhi komitmen organisasi, sedangkan komitmen organisasional saja dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan terbukti berpengaruh terhadap kinerja pendidik.

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil
10.	Ida Bagus Agung Dharmane gara (2016)	“ <i>The Impact of Organizational Commitment, Motivation and Job Satisfaction on Civil Servant Job Performance in State Plantation Denpasar</i> ”	Variabel independen (X1): <i>Organizational Commitment</i> (X2): <i>Motivation</i> (X3): <i>Job Satisfaction</i> Variabel dependen (Y): <i>Job Performance</i>	Regresi Linier Berganda	Hasil analisis dalam hasil penelitian menunjukkan hanya komitmen organisasi yang signifikan berdampak pada terbentuknya kepuasan kerja dan kinerja. Hal ini memperkuat konsep kausal antara komitmen organisasi dan pekerjaan kepuasan. Keduanya adalah bentuk sikap individu, salah satunya adalah bentuk sikap terhadap pekerjaan (<i>job satisfaction</i>) dan yang lainnya adalah bentuk sikap terhadap organisasi (komitmen organisasional). Temuan penelitian empiris memperkuat hubungan dinamis antara kedua variabel tersebut. Kepuasan kerja tidak selalu sesuai dengan keinginan seseorang. Komitmen, tapi bisa juga sebaliknya.

Sumber Data: Penelitian Terdahulu (2011 – 2017)

2.1.3 Kerangka Pemikiran

“Kerangka berfikir merupakan modal konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting” (Uma Sakaran dalam Sugiyono, 2015:128).

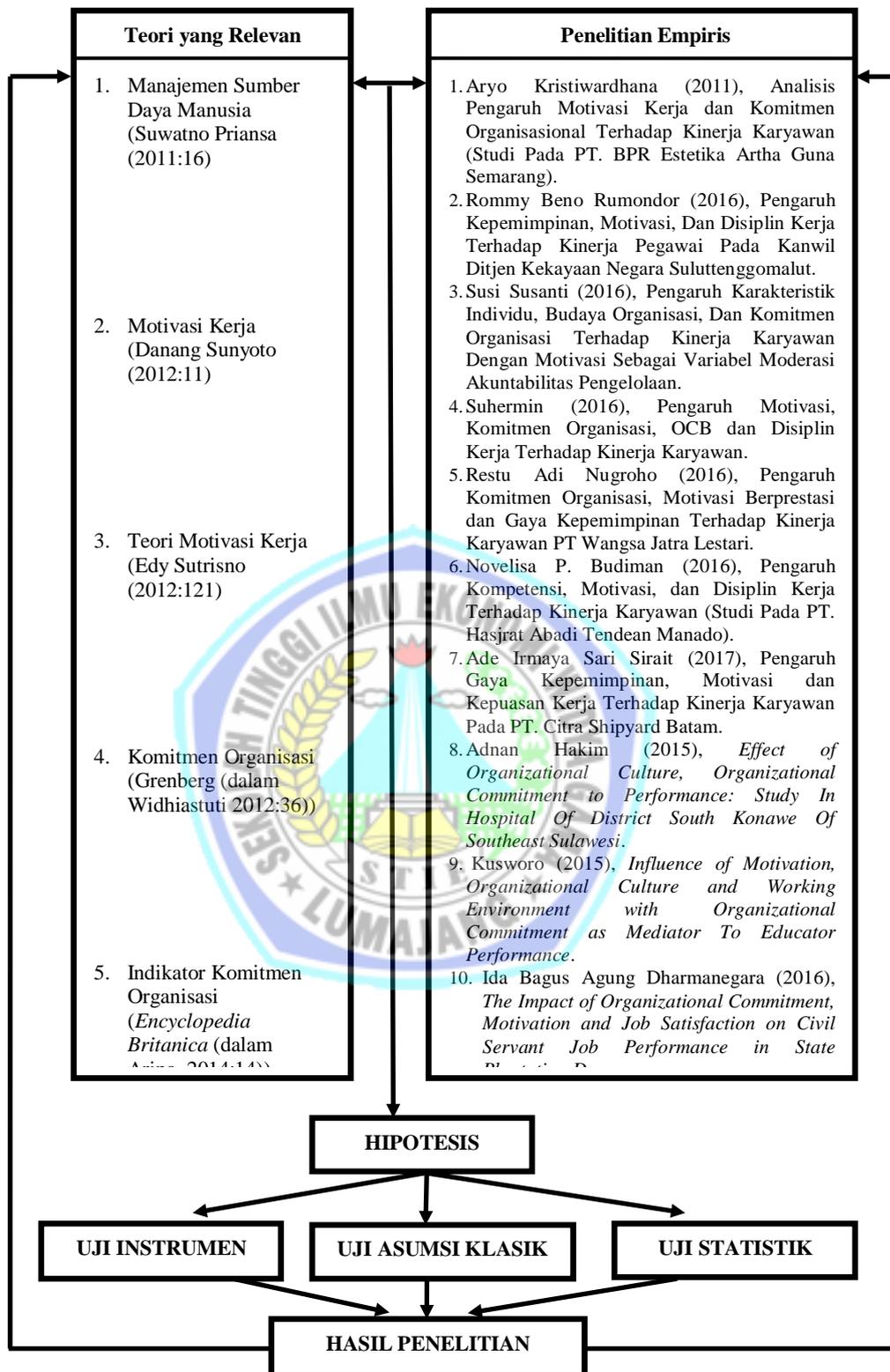
“Kerangka berfikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Apabila penelitian hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri, maka yang dilakukan peneliti disamping mengemukakan deskripsi teoritis untuk masing-masing variabel, juga argumentasi terhadap variasi besaran variabel yang diteliti” (Sapto Haryoko, 1999 dalam Sugiyono, 2015:128).

“Penelitian yang berkenaan dengan dua variabel atau lebih, biasanya dirumuskan hipotesis yang berbentuk komparasi maupun hubungan. Oleh karena itu dalam rangka menyusun hipotesis penelitian yang berbentuk hubungan maupun komparasi, maka perlu dikemukakan kerangka berfikir. Yang selanjutnya perlu dinyatakan dalam bentuk paradigma penelitian” (Sugiyono, 2015:128).

“Seorang peneliti harus menguasai teori-teori ilmiah sebagai dasar bagi argumentasi dalam menyusun kerangka pemikiran yang membuahkan hipotesis. Kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi obyek permasalahan” (Suriasumantri, 1986 dalam Sugiyono, 2015:128).

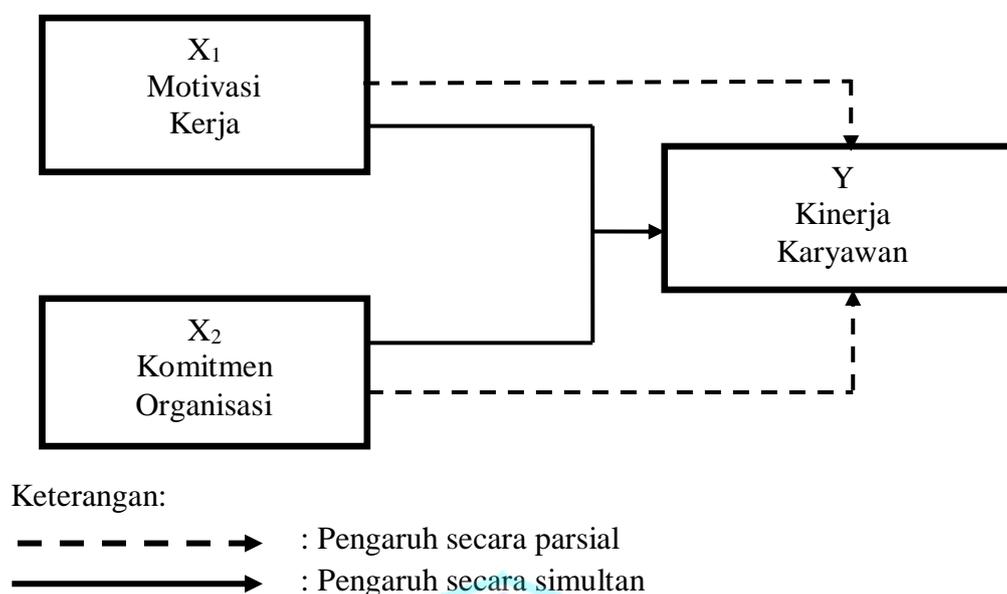
Kriteria utama agar suatu kerangka pemikiran bisa meyakinkan sesama ilmuwan adalah alur-alur pikiran yang logis dalam membangun suatu kerangka berfikir yang membuahkan kesimpulan yang berupa hipotesis. Jadi kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis (Sugiyono, 2015:128).

Berdasarkan teori yang telah dideskripsikan di atas, maka kerangka pemikiran penelitian dan paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Data yang diolah



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Sumber : **Danang Sunyoto (2012:11)**, **Grenberg (dalam Fitri, 2017:17)**,
(Priansa (2012:15) dan Sugiyono (2015:128))

Karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. BPR Nur Semesta Indah Kencong Kabupaten Jember baik secara signifikan maupun simultan.

Maka dari kerangka pemikiran dan paradigma penelitian diatas, dapat ditentukan hipotesis dalam penelitian ini yang harus dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut.

Dalam penelitian ini adalah paradigma ganda dengan dua variabel independen dan satu dependen. Paradigma ganda dengan dua variabel independen X₁ dan X₂ serta satu variabel dependen Y. Untuk mencari hubungan X₁ dengan Y dan X₂ dengan Y menggunakan teknik korelasi sederhana. Untuk mencari

hubungan X_1 dan X_2 secara bersama – sama terhadap Y menggunakan korelasi berganda.

2.2 Hipotesis

Perumusan hipotesis penelitian merupakan langkah ketiga dalam penelitian, setelah peneliti mengemukakan landasan teori dan kerangka berfikir. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empirik (Sugiyono, 2015:134).

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

a. Hipotesis Pertama

H_0 : Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Nur Semesta Indah Kencong Kabupaten Jember.

H_a : Terdapat pengaruh motivasi kerja yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Nur Semesta Indah Kencong Kabupaten Jember.

b. Hipotesis Kedua

H_0 : Tidak terdapat pengaruh komitmen organisasi yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Nur Semesta Indah Kencong Kabupaten Jember.

H_a : Terdapat pengaruh komitmen organisasi yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Nur Semesta Indah Kencong Kabupaten Jember.

c. Hipotesis Ketiga

H_0 : Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Nur Semesta Indah Kencong Kabupaten Jember.

H_a : Terdapat pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Nur Semesta Indah Kencong Kabupaten Jember.