

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Komitmen Organisasional

2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Konsep komitmen organisasional berkaitan dengan tingkat keterlibatan orang dengan organisasi dimana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2014, p.187) komitmen organisasional sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan atau tidak ingin meninggalkannya. Menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl-Bean dalam Wibowo (2014, p. 188) Komitmen organisasional merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi.

Menurut Luthas dalam Wibowo (2014, p.188) komitmen organisasional sering didefinisikan sebagai :

- a. Sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.
- b. Keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi.
- c. Keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai – nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Colquit, LePine dan Wesson dalam Wibowo (2014, p.188) komitmen organisasional adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai seorang anggota organisasi atau meninggalkan untuk pekerjaan lain.

Dari pengertian maupun definisi Komitmen Organisasional dari para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasional 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.

2.1.2 Tipe Komitmen Organisasional

Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl – Bien dalam Wibowo (2014, p.188) mengemukakan bahwa terdapat dua dimensi utama komitmen organisasional, yaitu :

1. *Rational Commitment*, Mencerminkan bahwa pekerjaan memberikan pelayanan pada kepentingan financial, pengembangan dan professional individu.
2. *Emmotional Commitment*, mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan seseorang adalah penting, berharga dan memberikan manfaat nyata bagi orang lain.

Dimensi Komitmen menurut Meyer dan Allen (Luthans, 2011, p.148) dalam Wibowo (2014, p.189) adalah :

- a. *Affective Commitment*, menyangkut pada keterkaitan emosional pekerjaan pada identifikasi dengan dan pelibatan dalam organisasi.
- b. *Continuence Commitment*, menyangkut komitmen berdasarkan pada biaya yang bersangkutan dengan pekerjaan dengan meninggalkan organisasi.

- c. *Normative Commitment*, menyangkut perasaan pekerja atas kewajiban untuk tetap tinggal dengan organisasi karena itu merupakan yang terbaik untuk dilakukan.

Menurut Mc Shane dan Vin Glinow dalam Wibowo (2014, p.190) yang memberikan makna komitmen organisasional sama dengan *Affective Commitment*, yaitu sebagai keterkaitan emosional pekerjaan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi tersebut. Definisi ini menyinggung secara spesifik pada *Affective Commitment* karena merupakan keterikatan emosional dan perasaan kita tentang loyalitas pada organisasi.

Organizational (Affective) Commitment berbeda dengan *Continuence Commitment* yang merupakan keterikatan kalkulatif. Pekerja mempunyai *Continuence Commitment* tinggi karena mereka tidak mengidentifikasi secara khusus dengan organisasi dimana mereka bekerja, tetapi merasa terikat untuk tetap disana karena terlalu mahal untuk keluar. Mereka memilih untuk tetap tinggal karena kalkulasi untuk tetap tinggal lebih tinggi dari pada nilai bekerja di tempat lain.

2.1.3 Membangun Komitmen Organisasi

Menurut Heller dalam Wibowo (2014, p. 191) komitmen organisasi didapat dari bawahan dengan memenuhi kebutuhan pokok pekerja, member perhatian pada orang di semua tingkat, mempercayai dan dipercaya, mentoleransi individualitas dan menciprakan bebas kesalahan.

Heller menganjurkan untuk mendapatkan komitmen pekerja dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu :

1. Memelihara kepercayaan

Kualitas dan gaya kepemimpinan merupakan factor utama untuk mendapatkan kepercayaan dan komitmen pekerja. Kita harus membuat diri kita senyata mungkin dan menunjukkan dapat dihubungi dan berkeinginan mendengarkan orang lain. Patut diingat bahwa untuk mendapatkan kepercayaan, kita harus mempercayai mereka yang bekerja.

2. Memenangkan pikiran, semangat dan hati.

Komitmen penuh dari bawahan tidak dapat direalisasikan sampai kita menunjukkan kebutuhan psikologis, intelektual dan emosional pekerja. Dengan memberikan bobot yang seimbang dari ketiga factor tersebut memungkinkan kita memenangkan pikiran, semangat dan hati pekerja.

3. Menjaga staff mempunyai komitmen.

Cara paling efektif menjaga komitmen pekerja adalah memperkaya pekerjaan dan memotivasi mereka.

4. Menghargai keunggulan

Pengakuan atas keunggulan merupakan masalah vital dalam memelihara komitmen dan kepuasan kerja pekerja. Dapat dilakukan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, pengikutsertaan dalam pelatihan akhir pecan senior atau sekedar mengucapkan terima kasih.

5. Bersikap positif.

Untuk menciptakan lingkungan positif dalam organisasi dibangun dengan *mutual trust*, saling mempercayai dimana orang memastikan bahwa organisasi dapat mencapai apa yang diminta untuk dilakukan.

2.1.4 Indikator – Indikator Komitmen Organisasional

Menurut Allen dan Mayer dalam Robbins (2012,p.99) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi terpisah komitmen organisasional, yaitu :

1. *Affective commitment*, perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai – nilainya.
2. *Continuance commitment*, nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dari suatu organisasi bila disbanding dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. *Normative*, kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan – alasan moral atau etis.

2.2 Pengawasan

2.2.1 Pengertian Pengawasan

Menurut Siagain (2009,p.87) menyatakan Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa sebgaiian kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Effendi (2014,p.205) Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Menurut Robins dan Coutler (2014,p.206) merumuskan pengawasan sama dengan pengendalian sebagai proses pemantau kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan kegiatan itu diselesaikan sebagai mana telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti. Sedangkan menurut Stoner dan Freeman (2010,p.96) mengistilahkan pengawasan sama dengan pengendalian manajemen adalah proses yang memastikan bahwa aktifitas aktual sesuai dengan aktifitas yang direncanakan. Sedangkan menurut Handoko dalam Alfahmi (2016) pengawasan adalah sebagai

proses untuk menjamin bahwa tujuan – tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

Dari pengertian maupun definisi Pengawasan dari para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa Pengawasan merupakan proses dalam menetapkan Kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan.

2.2.2 Tujuan Pengawasan dan Fungsi Pengawasan

a. Tujuan Pengawasan

Tujuan utama dari pengawasan yaitu mengusahakan supaya apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Mencari dan memberitahu kelemahan kelemahan yang dihadapi. Adapun tujuan pengawasan menurut (Sukarna dalam wododo, 2014,p.112) antara lain:

1. Untuk mengetahui jalannya pekerjaan lancar atau tidak.
2. Untuk memperbaiki kesalahan kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahaakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan yang serupa atau timbulnya kesalahan baru.
3. Untuk mengetahui apakah penggunaan *budget* yang telah di tetapkan dalam *planning* terarah kepada sasaran nya sesuai dengan yang telah ditentukan..
4. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan biaya telah di tetapkan dalam *planning* atau tidak.
5. Untuk mengetahui hasil pekerjaan dengan membandingkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam rencana (standar) dan sebagai tambahan.
6. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur atau kebijaksanaan yang telah di tentukan.

b. Fungsi Pengawasan

Menurut Effendi (2014,p.206) fungsi pengawasan adalah :

1. Mengevaluasi keberhasilan dan pencapaian tujuan serta target sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan .
2. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
3. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan perusahaan .

2.2.3 Tipe dan Cara Pengawasan

2.2.3.1 Tipe – Tipe Pengawasan

Menurut Efendi (2014,p.211) adapun tipe - tipe pengawasan sebagai berikut :

1. Pengawasan pendahuluan (*feed forward control*) atau steering control.
Yaitu melakukan antisipasi masalah masalah atau penyimpangan penyimpangan dari standar yang dibuat, sebelum tahap kegiatan tertentu diselesaikan.
2. Pengawasan secara bersamaan (*cocurrentn control*) sering disebut pengawasan ya–tidak. Yaitu pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan .tipe pengawan ini merupakan proses yang harus memenuhi persyaratan sebelum kegiatan dilaksanakan.
3. Pengawasan umpan balik (*feed back control*) atau past action control yaitu pengawasan yang dilakukan mengukur hasil dari suatu kegiatan yang telah selesai.

2.2.3.2 Cara - Cara Pengawasan

Menurut Hasibuan (2014) seorang manajer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik .hal ini dapat diketahui melalui proses control atau pengawasan. Cara-cara pengendalian atau pengawasan ini dilakukan sebagai berikut :

1. Pengawasan Langsung

Pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasil hasilnya sesuai dengan yang dikehendaki.

2. Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan jarak jauh ,artinya dengan melalui laporan yang diberikan oleh bawahan. Laporan ini dapat berupa lisan atau tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil hasil yang telah dicapai.

3. Pengawasan Berdasarkan Terkecualian

Pengendalian yang di khususkan untuk kesalahan kesalahan yng luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan. Pengendalian semacam ini dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung oleh manajer.

2.2.4 Indikator - Indikator Pengawasan

Menurut Handoko dalam Alfahmi (2016) Pengawasan dapat diukur dari indikator sebagai berikut :

1. Integrasi

Merupakan suatu proses mengkoordinasikan berbagai tugas, fungsi dan bagian-bagian, sedemikian rupa dapat bekerja sama dan tidak saling bertentangan dalam pencapaian sasaran dan tujuan

2. Objektif

suatu sikap yang lebih pasti dan lebih dapat diyakini keabsahannya dan juga dapat melibatkan perkiraan serta asumsi.

3. Akurat

Pimpinan harus mampu melakukan fungsi kontrolingnya secara teliti dan tepat.

4. Tepat waktu

bahwa alokasi waktu adalah satuan yang penting dalam mengukur kinerja.

5. Fleksibel

Pimpinan harus mampu menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang baru.

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara dalam Widodo, Suparo Eko (2015,p.131) kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegra (2007) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja karyawan dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Menurut Nawawi dalam Widodo, Suparno Eko (2015,p.130) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik maupun non fisik. Sedangkan menurut Simanjuntak dalam Widodo, Suparno Eko (2015,p,130) kinerja karyawan adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Dari pengertian maupun definisi Kinerja karyawan para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan yang dihasilkan oleh Karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Simanjuntak dalam Widodo, Suparno Eko (2015,p.133) kinerja karyawan dipengaruhi oleh :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal – hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan hal – hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai.
3. Supra sarana, yaitu hal – hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Sedarmayanti dalam Widodo, Suparno Eko (2015,p.133) factor – factor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain : Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja), pendidikan, keterampilan, manajemen kepemimpinan, Tingkat penghasilan, gaji dan kesehatan, jaminan social, iklim kerja, sarana dan prasarana, teknologi serta kesempatan berprestasi.

2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Sudarmayanti dalam Widodod, Suparno Eko (2015,p.138) tujuan dari penilaian kinerja karyawan yaitu :

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbale balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

2.3.4 Elemen dan Kriteria Sistem Penilaian Kinerja Karyawan

Karakteristik system penilaian kinerja karyawan yang efektif menurut Mondy dan Noe dalam Widodo, Suparno Eko (2015,p.140), karakteristik system penilaian yang efektif adalah :

1. Criteria yang terkait dengan pekerjaan
Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai harus berkaitan dengan pekerjaan/valid.
2. Ekspektasi Kinerja
Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.
3. Standardisasi
Pekerja dalam katagori pekerjaan yang sama dan berada dibawah organoisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrument yang sama.

4. Penilaian yang cakap

Tanggung jawab untuk menilai kinerja pegawai hendaknya dibebankan pada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati palin tidak sampel yang representatif dari kinerja itu.

5. Komunikasi terbuka

Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.

6. Akses karyawan terhadap hasil penilaian

Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian.

7. Proses pengajuan keberatan

Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilaiannya, penetapan *due process* merupakan langkah penting.

2.3.5 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Dharma dalam Novita (2014) indikator kinerja karyawan dapat dibagi menjadi:

1. Kuantitas

Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan keluaran yang dihasilkan.

2. Kualitas

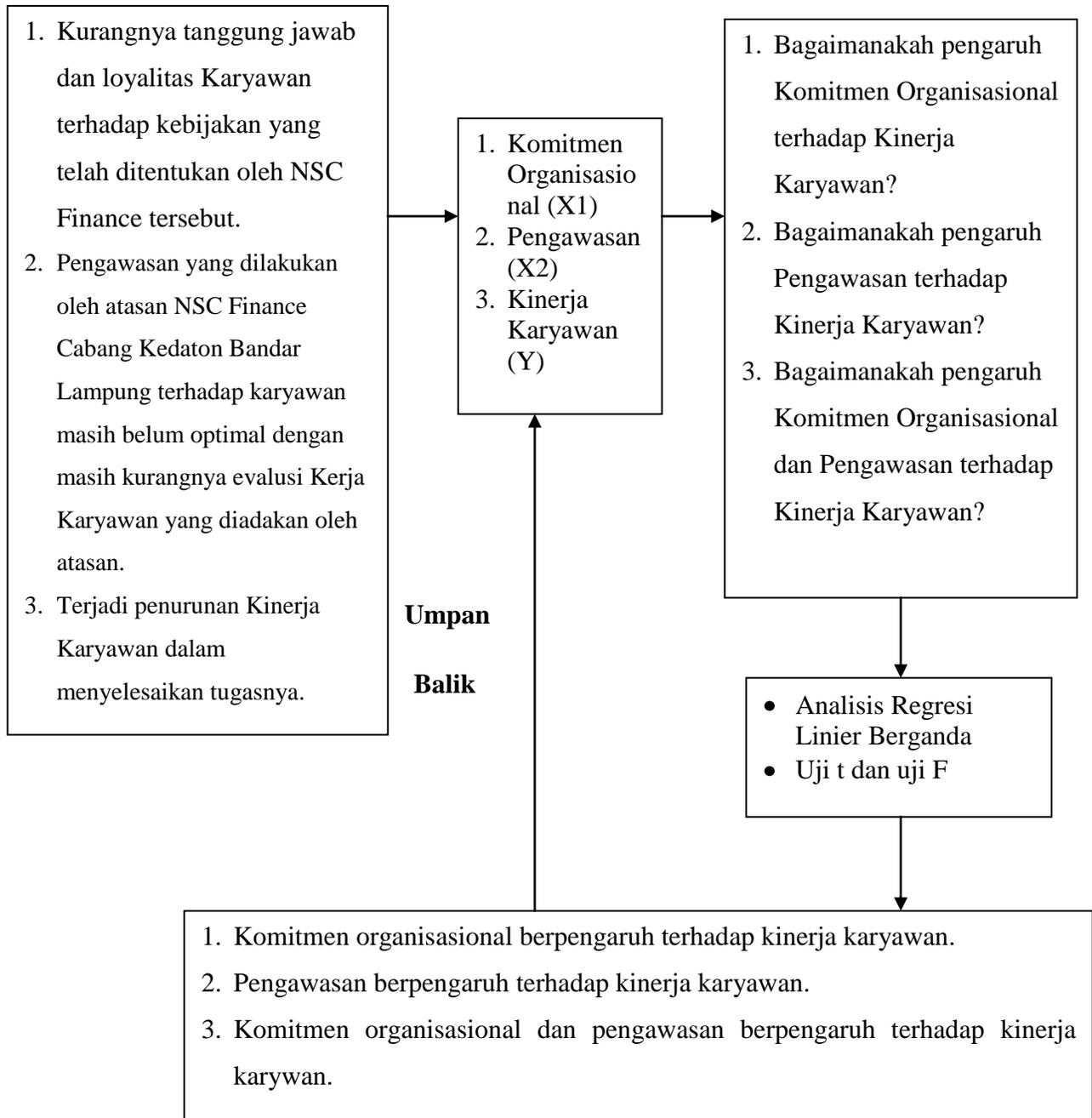
Pengukuran keluaran kualitatif mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya, ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

3. Ketepatan

Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

2.4 Kerangka Pikir

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini, seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini:



2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2013). Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya. Jadi hipotesis merupakan jawaban sementara pernyataan – pernyataan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

a. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi. Komitmen Organisasional dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai Organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasional akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Fenomena yang terjadi pada NSC Financee adalah kurangnya tanggung jawab dan loyalitas Karyawan terhadap kebijakan yang telah ditentukan oleh NSC Finance tersebut sehingga menurunkan kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh pendapat Mangkunegara dalam Wibowo (2015,p,209) Komitmen organisasional merupakan keterlibatan orang dengan organisasi dimana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut dalam upaya peningkatan Kinerja. Serta hal tersebut didukung dengan adanya penelitian terdahulu oleh Ida Respatiningsih (2015) yang memiliki hasil dimana variabel komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini :

H1 : Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

b. Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan

Pengawasan yang baik sangat diperlukan sebagai proses memantau kegiatan - kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan itu diselesaikan sebagaimana telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti untuk dapat mengontrol kinerja karyawannya. Fenomena yang terjadi pada NSC Finance Bandar Lampung yang dimana Pengawasan yang dilakukan oleh atasan NSC Finance Cabang Kedaton Bandar Lampung terhadap karyawan masih belum optimal dengan masih kurangnya evaluasi Kerja Karyawan yang diadakan oleh atasan NSC Finance sehingga hal tersebut mempengaruhi kinerja karyawan NSC Finance Bandar Lampung. Hal tersebut didukung dengan adanya pendapat yang dikemukakan oleh Land dalam Suparno Eko (2015,p.108) pengawasan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk dapat mengontrol dan mengawasi orang lain agar bekerja sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan agar terciptanya kinerja karyawan yang lebih optimal. Serta hal tersebut didukung dengan penelitian terdahulu oleh Nurjanah (2014) memiliki hasil bahwa terdapat pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini :

H2 : Pengawasan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

c. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan

Bagi suatu organisasi yang ingin meningkatkan kinerja karyawannya, dibutuhkannya komitmen organisasional serta pengawasan yang baik untuk peningkatan kinerjanya, sebab dengan adanya komitmen organisasional yang baik karyawan akan lebih setia untuk membantu menjalankan aktivitas perusahaan sesuai dengan system yang diterapkan oleh perusahaan, serta dengan adanya pengawasan yang baik akan memudahkan pimpinan dalam

mengawasi karyawannya, meminimalisir terjadinya penyimpangan serta system kerja dapat berjalan dengan baik dan efektif. Jika organisasi berhasil menggabungkan antara komitmen organisasional yang baik serta pengawasan yang baik dalam organisasi tersebut. Adanya pengaruh komitmen organisasional dan pengawasan mempengaruhi Kinerja Karyawan.(Wibowo, 2015). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini :

H3 : Komitmen organisasional dan pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.