

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Komitmen Organisasional

2.1.1 Definisi 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 (2003, p.106) diikuti dari 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 (2011, p.72) dikutip dari Wibowo (2014, p. 188) Komitmen organisasional merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi.

Menurut Luthas (2011, p.147) dikutip dari 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.

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.

Menurut Colquit, LePine dan Wesson (2011, p.69) dikutip dari 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.

2.1.2 Tipe Komitmen Organisasional

Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl – Bien (2011, p.72) dikutip dari 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) dikutip dari 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 (2010, p.112) dikutip dari Wibowo (2014, p.190) yang memberikan makna komitmen organisasional sama dengan *Affective Commitment*, yaitu sebagaiketerkaitan 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. Pekerjaan 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

Heller (1999, p.18) dikutip dari Wibowo (2014, p. 191) komitmen organisasi didaapat dari bawahan dengan memenuhi kebutuhan pokok pekerja, member perhatian pada orang di semua tingkat, mempercayai dan dipercayai, 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 psikoogis, intelektual dan emosional pekerja. Dengan memberikan bobot yang seimbang dari ketiga factor tersebut memungkinkan kita memenangkan fikiran, 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 (1984) 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 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2007) dikutip dari Widodo, Suparo Eko (2015,p.131) kinerja merupakan hasil kerja 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 dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi.

Nawawi (2004) dikutip dari Widodo, Suparno Eko (2015,p.130) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik maupun non fisik. Sedangkan menurut Simanjuntak (2005) yang dikutip dari

Widodo, Suparno Eko (2015,p,130) kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjuntak (2005) yang dikutip dari Widodo, Suparno Eko (2015,p.133) kinerja 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 (2007) dikutip dari Widodo, Suparno Eko (2015,p.133) factor – factor yang mempengaruhi kinerja 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.

2.2.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Sudarmayanti (2007) dikutip dari Widodod, Suparno Eko (2015,p.138) tujuan dari penilaian kinerja 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.

2.2.4 Elemen dan Kriteria Sistem Penilaian Kinerja

Karakteristik system penilaiankinerja yang efektif menurut Mondy dan Noe (2005) yang dikutip dari 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 cakup**
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 Pegawai

Menurut Dharma (2003,p.355) indicator kinerja 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.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Colquitt, LePine, Wesson (2011, p.105) dikutip dari Wibowo (2014, p.131) menyatakan kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan tersebut.

Menurut Robbins dan Judge (2011, p.114) dikutip dari Wibowo (2014, p.131), kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Sedangkan menurut Mc Shane dan Von Glinow

(2010, p.108) dikutip Wibowo (2014, p.132) memandang kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaannya.

Kreitner dan Kinicki (2010, p.170) dikutip dari Wibowo (2014, p.132), kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang.

2.3.2 Katagori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai beberapa bentuk atau katagori. Colquitt, LePine, Wesson (2011, p.107) dikutip dari Wibowo (2014, p.132) mengemukakan adanya beberapa katagori kepuasan kerja :

1. *Pay Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman dan cukup untuk pengeluaran normal. *Pay Satisfaction* didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan yang mereka terima.

2. *Promotion Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur dan berdasarkan pada kemampuan.

3. *Supervision Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik.

4. *Coworker Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan dan menarik.

5. *Satisfaction With the Work it Self*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, dihormati dan

memanfaatkan keterampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang – ulang dan tidak nyaman.

6. *Altruism*

Sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral.

7. *Status*

Menyangkut prestise, mempunyai kekuatan atas orang lain atau merasa memiliki popularitas.

8. *Environment*

Lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of work life*.

2.3.3 Mengukur Kepuasan Kerja

1. Pandangan Colquit, Le Pine dan Wesson

Colquit, LePine dan Wesson melihat ada 2 unsur yang terkandung dalam kepuasan kerja, yaitu :

- a. *Value Fulfillment*, pada umumnya pekerja merasa puas apabila pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang mereka hargai.
- b. *Satisfaction with the work it self*, memfokus pada meningkatkan efisiensi dari tugas pekerjaan dengan membuatnya lebih disederhanakan dan spesialisasi menggunakan *time and motion study* untuk merencanakan gerakan dan urutan tugas dengan hati – hati.

2. Pandangan Kreitner dan Kinicki

Terdapat 5 unsur yang menjadi penyebab kepuasan kerja, yaitu :

- a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), kepuasan ditentukan oleh tingkatan terhadap mana karakteristik pekerja memungkinkan individual memenuhi kebutuhannya.
- b. *Discrepancies* (ketidaksesuaian), bahwa kepuasan adalah sebagai hasil *meet expectation*.

- c. *Value attainment* (pencapaian nilai), kepuasan merupakan hasil dari persepsi bahwa pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai – nilai kerja penting individual.
- d. *Equity* (keadilan), hasil dari persepsi seseorang bahwa hasil kerja relative terhadap masukan lebih menyenangkan disbanding dengan hasil/ masukan lain.
- e. *Dispositional* (watak), didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat personal.

2.3.4 Cara meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Kaswan (2015) kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan cara :

1. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan.
2. Memiliki gaji, tunjangan dan kesempatan promosi yang adil.
3. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka.
4. Merancang pekerjaan agar menarik dan menyenangkan.

2.3.5 Indikator – Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006,p.244-245) mengungkapkan terdapat sejumlah indikator kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri
Kepuasan kerja itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan.
2. Gaji
Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan tetapi kompleks secara kognitif, dan merupakan factor multidimensi dalam kepuasan kerja.
3. Promosi
Kesempatan promosi sepertinyamemiliki pengaruh pengaruh berbeda kepada kepuasan kerja karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.
4. Pengawasan

Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama berpusat pada karyawan dan dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh.

5. Rekan Kerja

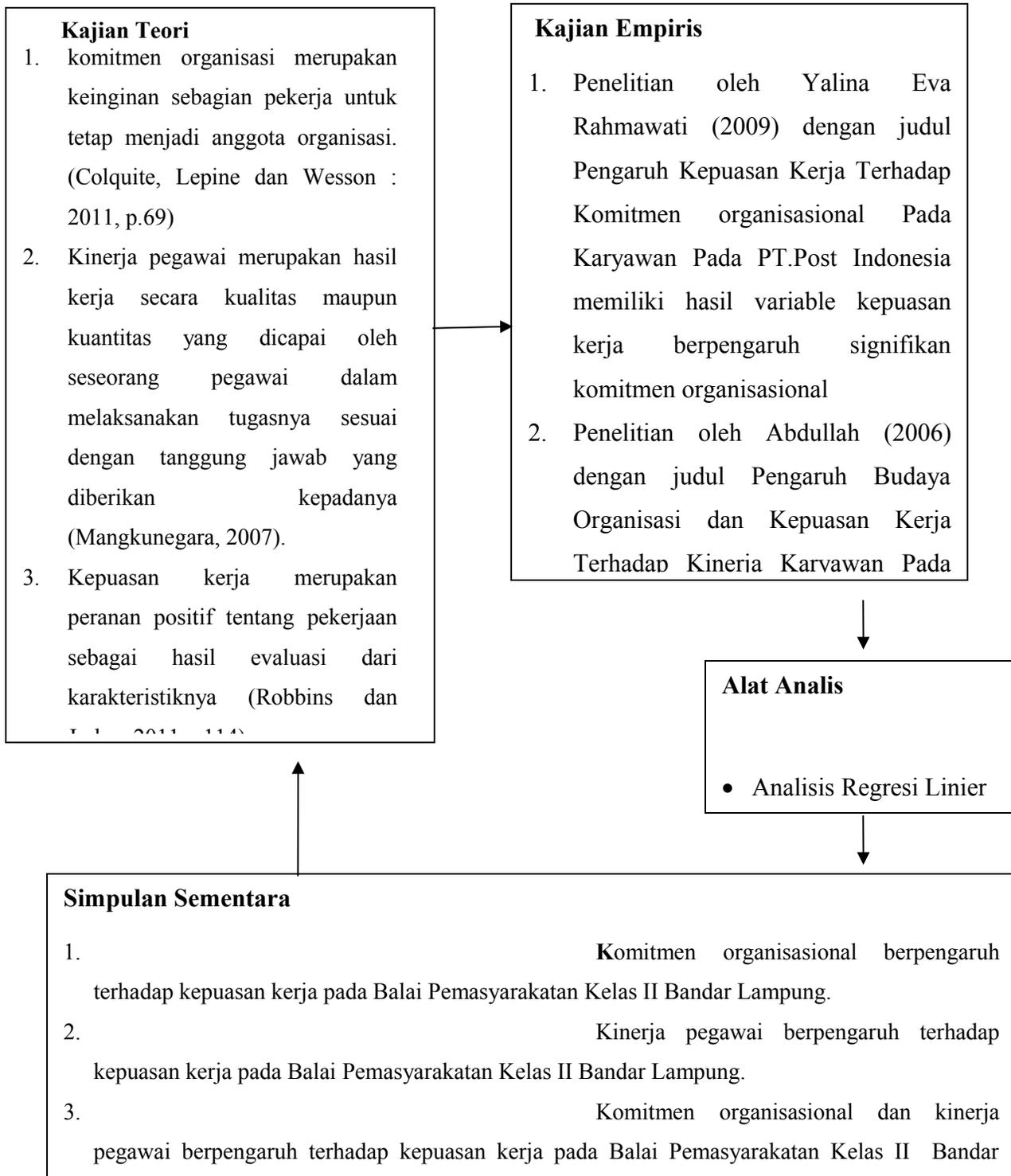
Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan pada anggota individu.

6. Kondisi Kerja

Efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja jika semuanya berjalan baik tidak akan ada masalah kepuasan.

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:



2.6 Hipotesis Penelitian

Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan teoritis pemikiran di atas, maka dikemukakan hipotesis penelitiannya :

Komitmen organisasional merupakan keterlibatan orang dengan organisasi dimana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan berkomitmen terhadap tujuannya. (Wibowo,2015). Dengan komitmen organisasional yang baik akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Dalam penelitian terdahulu oleh Yalina Eva Rahmawati (2009) dengan judul ‘‘Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen organisasional Pada Karyawan Pada PT.Post Indonesia’’, memiliki hasil dimana variable kepuasan kerja berpengaruh signifikan komitmen organisasional

H1 : Terdapat pengaruh komitmen organisasional (x1) yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) pegawai pada Badan Pemasarakatan Kelas II Bandar Lampung

Kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan yang positif, yang artinya apabila kepuasan kerja tinggi maka cenderung akan meningkatkan kinerja pegawai. Hubungan tersebut akan kuat apabila tidak dipengaruhi oleh factor lain yaitu mesin. Tingkat pekerjaan mempengaruhi pula kekuatan hubungan tersebut. Kaswan (2015, p.105).

Dalam penelitian terdahulu oleh Abdullah (2006) dengan judul ‘‘Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada

Kantor Pelayanan Pajak Semarang’’, memiliki hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Terdapat pengaruh kinerja pegawai (X2) yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) pegawai pada Balai Pemasarakatan Kelas II Bandar Lampung.

Bagi suatu organisasi yang ingin meningkatkan komitmen suatu organisasinya kinerja pegawai sangatlah dibutuhkan untuk peningkatan komitmen organisasinya. Jika organisasi berhasil menggabungkan antara komitmen organisasional yang baik serta kinerja pegawai yang baik dalam organisasi tersebut. Adanya pengaruh komitmen organisasional dan kinerja pegawai mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.(Wibowo, 2015)

Dalam penelitian terdahulu oleh Setyaningsih (2003) dengan judul ‘‘Pengaruh Kepercayaan Pada Atasan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada Pegawai Pemkot Semarang)’’, memiliki hasil bahwa : kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H3 : Terdapat pengaruh komitmen organisasional (X1) dan Kinerja pegawai (X2) yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) pegawai pada Balai Pemasarakatan Kelas II Bandar Lampung.