

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 (2003, p.106) dikutip dari Wibowo (2014, p.187) Komitmen Organisasional sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasi 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 bahwa komitmen organisasional adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui bagaimana 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 Organisasional 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 didasarkan pada biaya yang bersangkutan dengan pekerja 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 sebagai keterkaitan emosional pekerjaan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi tersebut. Definisi ini menyinggung secara spesifik pada *Affective Commitment* karena merupakan keterkaitan emosional dan perasaan kita tentang loyalitas pada organisasi. *Organizational (Affective) Commitment* berbeda dengan *Continuence Commitment* yang merupakan keterkaitan 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 didapat dari bawahan dengan memenuhi kebutuhan pokok pekerja, memberi perhatian pada orang di semua tingkat, mempercayai dan dipercaya, mentoleransi individualitas dan menciptakan bebas kesalahan. Heller menganjurkan untuk mendapatkan komitmen pekerja dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu :

1. Memelihara kepercayaan

Kualitas dan gaya kepemimpinan merupakan faktor 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 faktor 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 pekan 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 buku 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 dibanding dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. *Normative Commitment*, kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

2.2 Pengawasan

2.2.1 Pengertian Pengawasan

Menurut Siagain (2007) menyatakan Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa sebagian 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. Menurut Stoner dan Freeman (2000,p.206) mengistilahkan pengawasan sama dengan pengendalian manajemen adalah proses yang memastikan bahwa aktifitas aktual sesuai dengan aktifitas yang direncanakan.

2.2.2 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,1993, p.112) antara lain :

1. Untuk mengetahui jalannya pekerjaan lancar atau tidak.
2. Untuk memperbaiki kesalahan kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan 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 sarannya sesuai dengan yang telah ditentukan..

4. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan biaya telah ditetapkan dalam *planning* atau tidak.
5. Untuk mengetahui hasil pekerjaan dengan membandingkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam rencana (standard) dan sebagai tambahan.
6. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.

2.2.3 Fungsi Pengawasan

Menurut Ernie dan Saefulah (2005,p.12) 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.

2.2.4 Tipe -Tipe Pengawasan

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

1. Pengawasan pendahuluan (*feed forward control*) atau steering control. Yaitu melakukan antisipasi masalah masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standard yang dibuat, sebelum tahap kegiatan tertentu diselesaikan.
2. Pengawasan secara bersamaan (*coccurrentn control*) sering disebut pengawasan ya-tidak. Yaitu pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Tipe pengawasan 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.

2.2.5 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 dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standard yang diharapkan. Pengendalian semacam ini dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung oleh manajer.

2.2.6 Indikator - Indikator Pengawasan

Menurut Sondang P. Siagian (2002) dalam (Ria Nurmalia, 2012) Pengawasan dapat diukur dari indikator sebagai berikut :

1. Penetapan standard.

Pengawasan dilakukan dengan menetapkan standard kerja sebagai dasar atau batasan karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya untuk pencapaian tujuan perusahaan.

2. Memantau atau diawasi dan dinilai oleh atasan

Atasan memiliki hak dan kewajiban untuk selalu melakukan pengontrolan atau pengawasan pada apapun yang dilakukan oleh karyawannya didalam lingkungan kerja untuk menghindarkan segala bentuk penyimpangan kerja.

3. Pengukuran kerja

Baik buruknya pekerjaan karyawan harus dapat diukur oleh atasan sebagai bahan kajian atasan untuk melakukan penijauan perbaikan kerja karyawan pada perusahaan tersebut.

4. Membandingkan

Proses membandingkan hasil dalam pekerjaan karyawan satu dengan karyawan yang lain dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam daya saing karyawan.

5. Tindakan perbaikan atau koreksi.

Atasan perlu melakukan perbaikan atas kinerja karyawan yang kurang baik sebagai hasil evaluasi dari kinerja karyawan. Hal ini dilakukan untuk pencapaian tujuan perusahaan.

2.3 Kinerja

2.3.1 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. Mangkunegara (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.

2.3.2 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) faktor-faktor 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 sosial, iklim kerja, sarana dan prasarana, teknologi serta kesempatan berprestasi.

2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Sudarmayanti (2007) dikutip dari Widodo, 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 timbal 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

Karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif menurut Mondy dan Noe (2005) yang dikutip dari Widodo, Suparno Eko (2015,p.140), karakteristik sistem penilaian yang efektif adalah :

1. Kriteria 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. Standarisasi
Dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada dibawah organisasi 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 paling 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) indikator kinerja dapat dibagi menjadi :

1. Kuantitas
pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses 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 Penelitian Terdahulu

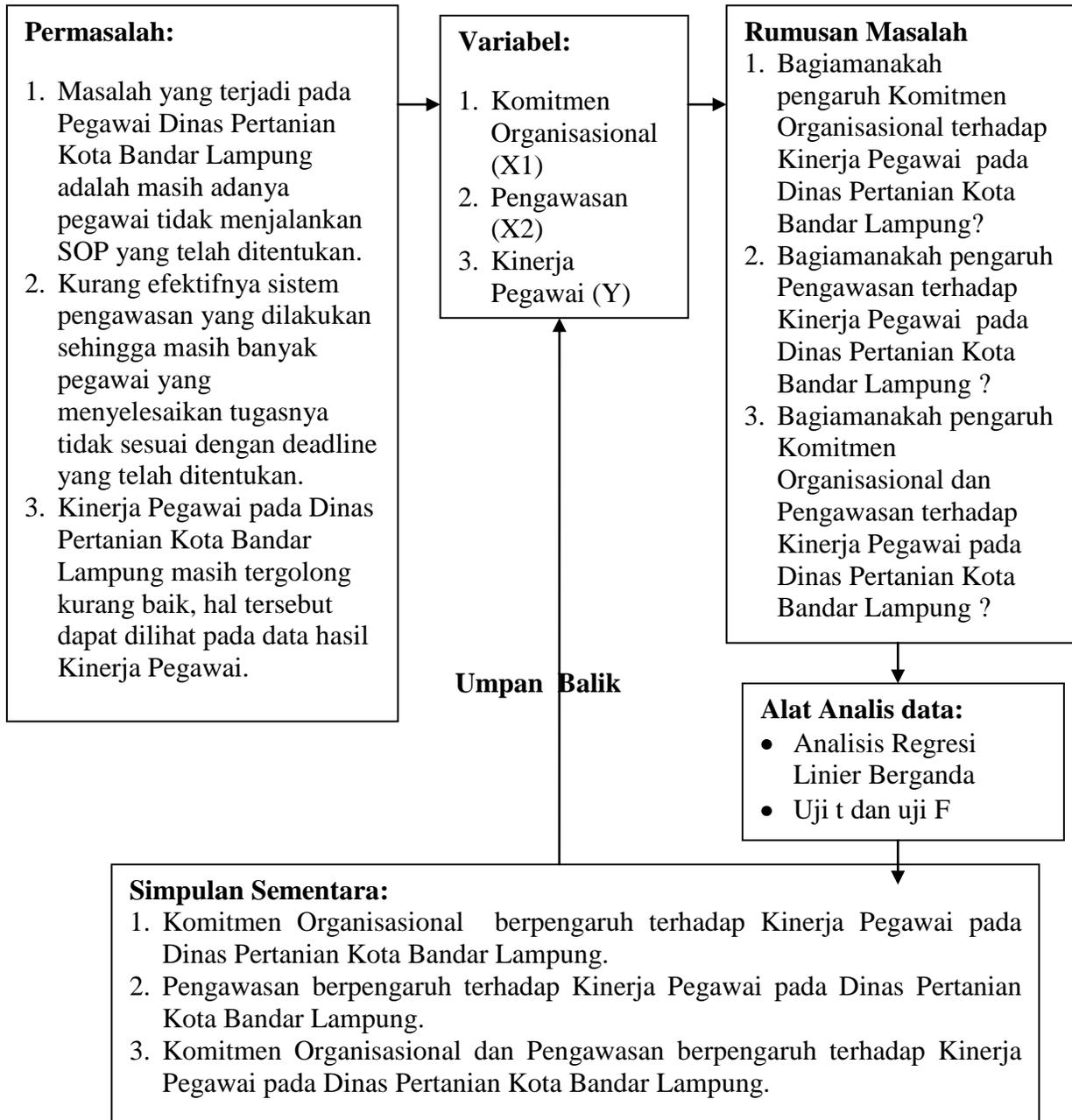
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Alfahmi, Muhammad. Vol.2 No.2. Agustus 2016	Pengaruh Pengawasan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Satuan Kerja Pengawasan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan Tanjung Balai Asahan	Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah Pengawasan dan Pelatihan secara serempak (<i>simultan</i>) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Pegawai pada Satuan Kerja Pengawasan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan Tanjung Balai Asahan
Sulianti, Diana. Vol.11 No.1. 2009	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatra Utara	Hasil yang didapat pada penelitian ini yaitu Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatra Utara.
Zulfa, Fahmi. Vol.9 No.2, 2014	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN P3B JB APP Malang)	Hasil penelitian ini menunjukkan dukungan adanya pengaruh signifikan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan..

Nurjaman. Vol.2 N0.5. 2014	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja (Study Kasus Pada Diinspektorat Kabupaten Indramayu)	Hasil penelitian ini menunjukkan Bahwa Pengawasan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada Diinspektorat Kabupaten Indramayu
----------------------------------	--	---

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan penulis dalam mengembangkan penelitian. Pada penelitian ini peneliti mengembangkan hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan Diana (2009), Fahmi dan Nurjaman (2014) serta Alfahmi (2016) yang bergerak dibidang perkebunan dan pemerintahan. Pada penelitian ini, peneliti juga menggunakan objek yang berbeda yaitu pada bidang Pertanian yang ada di Kota Bandar Lampung.

2.5 Kerangka Pikir



Gambar 2.1: Kerangka Pikir

2.6 Hipotesis Penelitian

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

2.6.1 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja

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 kinerja karyawannya untuk mencapai tujuan organisasinya.

Dalam penelitian terdahulu oleh Ida Respatiningsih (2015) dengan judul ‘Pengaruh Komitmen Organisasional, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Inspektorat Kabupaten Pematang Siantar)’, memiliki hasil dimana variabel Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H1 : Terdapat pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kota Bandar Lampung

2.6.2 Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja

Pengawasan merupakan salah satu cara atau sistem yang dapat ditempuh oleh seorang pemimpin untuk mengawasi dan meningkatkan Kinerja Peggawainya. Menurut Martoyo (2000,p.176-179) bahwa Pengawasan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mengontrol dan mengawasi orang lain agar bekerja sesuai dengan peraturan yang

telah ditetapkan. Oleh sebab itulah Sistem Pengawasan yang baik sangatlah dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk peningkatan Kinerja para Pegawainya.

Dalam penelitian terdahulu oleh Nurjaman (2014) dengan judul “Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja (Study Kasus Pada Diinspektorat Kabupaten Indramayu)” memiliki hasil terdapat pengaruh Pengawasan yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Diinspektorat Kabupaten Indramayu.

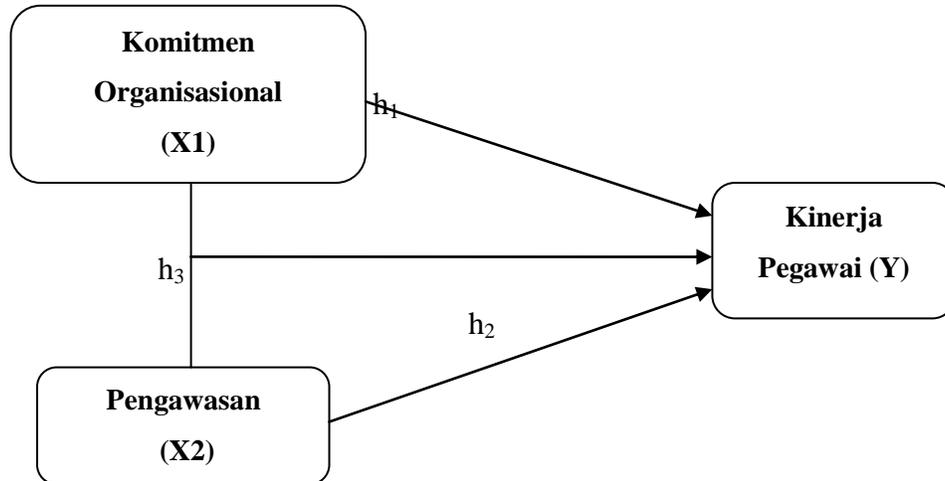
H2 : Terdapat pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kota Bandar Lampung.

2.6.3 Pengaruh Komitmen Organisasional dan Pengawasan Terhadap Kinerja

Bagi suatu organisasi yang ingin meningkatkan kinerja karyawannya, dibutuhkannya Komitmen Organisasional serta Pengawasan yang baik untuk peningkatan Kinerjanya, sebab dengan adanya Komitmen Organisasional Karyawan akan lebih loyal dan sadar akan sistem yang telah diterapkan perusahaan, serta dengan adanya Pengawasan yang baik akan memudahkan pimpinan dalam mengawasi Pegawainya 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)

H3 : Terdapat pengaruh Komitmen Organisasional dan Pengawasan yang terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kota Bandar Lampung.

2.7 Model Penelitian



Gambar 2.2: Model Penelitian

Kesimpulan :

h₁ : Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

h₂ : Pengawasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

h₃ : Komitmen organisasional dan pengawasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.