

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu ilmu yang dimiliki dan keterampilan dalam mengatur hubungan serta peran sumber daya atau tenaga kerja individu dengan efisien dan efektif serta mengoptimalkan pemanfaatannya guna mencapai tujuan bersama. Dasar dari manajemen sumber daya manusia adalah gagasan bahwa pekerja adalah manusia, bukan hanya sekedar mesin atau objek tak bernyawa.

Menurut Mondy dan Martocchio (2016) menjelaskan bahwa didefinisikan sebagai suatu mencapai sasaran organisasi dengan memanfaatkan potensi manusia atau individu yang terdapat didalamnya. Oleh karena itu, manajer di setiap tingkatan perlu memberikan perhatian kepada pengelola sumber tenaga kerja. Prinsipnya semua pengelola menyelesaikan tugas-tugasnya cara menugaskan pekerjaan pada karyawan, dan menuntut adanya tenaga kerja baik. Dalam suatu organisasi, setiap divisi sangat penting karena kinerja yang lancar akan berpengaruh positif. Segala aktivitas organisasi akan terkoordinasi melalui pengaruh manajer untuk melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan kebutuhan .

Periode singkat, tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah memperoleh, mempertahankan dan memotivasi pegawai. Mencapai tujuan

perekrutan adalah salah satu bentuk manifestasi dari tujuan mendapatkan, dimana perusahaan melakukan proses rekrutmen untuk mencari karyawan yang dapat membantu mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, tujuan mempertahankan mengimplikasikan memberikan fasilitas kepada karyawan seperti gaji dan jaminan kesejahteraan untuk menjaga keberlanjutan mereka dalam perusahaan. Selain itu, tujuan memotivasi akan terealisasi melalui inisiatif individu karyawan yang terbentuk dari kondisi kerja dihadapi.

Disamping itu, pakar menyampaikan pengertian sebagai berikut:

1. Amstrong dan Michael (2008) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai pendekatan strategis dalam mengelola aset yang paling berharga di suatu organisasi yaitu individual atau kelompok bekerja dalamnya. Mereka berkontribusi baik secara kerjasama tim telah ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan dari ahli dalam rangkuman adalah tindakan pengorganisasian, kepemimpinan, manajemen, dan perencanaan yang dilakukan sesuai dengan peraturan perusahaan. Juga melibatkan berbagai deskripsi mengenai kegiatan yang terkait dengan tenaga kerja akan bergabung.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia penting untuk struktur organisasi pada perusahaan, dengan signifikansinya tak hanya terbatas pada aspek pada manajerial

akan tetapi juga mencakup pada suatu tingkat operasional, seperti yang dijelaskan oleh Danang Sunyoto (2012), kedua fungsi manajerial memiliki dasar sangat kuat, menjadi landasan yang mendasar untuk mengimplementasikan praktik dalam suatu organisasi. Penjelasan rinci mengenai fungsi disediakan dibawa ini:

1. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial antara lain yaitu sebagai berikut : .

a. Perencanaan

Dalam konteks perencanaan ini , mengimplementasikan perbuatan inisiatif manajemen sumber daya manusia yang berkontribusi pada suatu pencapaian organisasi. Peran ini dianggap esensial karena mencakup perencanaan jangka pendek dan jangka panjang terkait operasional organisasi dan kelancaran alur kerja didalamnya.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian yang dimaksud adalah membentuk sebuah organisasi dilakukan dengan merancang struktur yang mencakup hubungan antar jabatan, alur kerja , aktivitas personalia organisasi dan faktor-faktor lain yang terkait dengan organisasi.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah upaya untuk mendorong supaya pegawai bersedia melakukan pekerjaan melalui pemberian perintah, motivasi dan penerapan aturan yang mengikat.

d. Pengendalian

Pengendalian yang dimaksud mencakup melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan operasional kerja, membandingkannya dengan mengikuti rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dan melakukan penyesuaian saat terjadi penyimpangan, atau jika diperlukan, memodifikasi mengenai rencana awal yang telah ditetapkan .

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pengadaan

Tujuan perencanaan, termasuk perekrutan, karyawan baru serta perencanaan kualitas dan jumlah personel termasuk komponen pengadaan. Tujuan dari tugas ini mendapat campuran, jenis dan jumlah sumber daya manusia yang tepat.

b. Pengembangan

Meningkatkan kemampuan, pengetahuan, sikap dan kebiasaan kerja seorang karyawan adalah tujuan dari fungsi ini untuk memungkinkan mereka menjalankan tugas pekerjaan dengan efisien.

c. Kompensasi

Dengan kata lain, fungsi ini dapat didefinisikan sebagai memberikan imbalan yang adil kepada seorang pekerja sebagai ganti jasa yang mereka berikan.

d. Pengintergrasian

Melibatkan segala upaya mengkoordinasikan berkaitan kepentingan seorang individu dari karyawan di suatu perusahaan , organisasi serta

masyarakat. Ini membutuhkan sebuah pemahaman yang baik mengenai sikap serta perasaan dari karyawan agar dapat mempertimbangkan dalam mengambil sebuah keputusan.

e. Pemeliharaan Pemeliharaan

Tidak mengenai mencakup mengenai pencegahan kehilangan karyawan karena adanya pemberhentian akan tetapi juga untuk mempertahankan sikap kerja yang sama dan kemampuan dalam bekerja karyawan. Fungsi ini terkait dengan adanya melakukan berbagai program untuk meningkatkan motivasi dan keterampilan kerja dari karyawan dengan meningkatkan rasa kesetiaan serta rasa kebanggaan dalam pekerjaannya.

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja melibatkan keputusan untuk mengakhiri hubungan kerja dengan seorang karyawan, sehingga karyawan tersebut tidak lagi menjadi bagian dari organisasi. Proses utama dalam pemutusan hubungan kerja melibatkan pensiun dari kerja, pemberhentian pekerjaan, pengunduran diri karyawan dari perusahaan dan pemecatan kontrak kerja karyawan.

Dari berbagai fungsi yang telah diberikan, terlihat adanya hubungan erat antara satu fungsi dengan yang lain dan setiap kegiatan manajemen sesuai akan adanya fungsi dari manajemen sumber daya manusia. Seluruh fungsi saling berhubungan dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Mencapai suatu tingkat pertumbuhan terbaik dari karyawan dan membangun sebuah hubungan kerja yang menyenangkan dan produktif . Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tujuan suatu pengelolaan memungkinkan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kapabilitas organisasi.

Menurut Bibhuti Mahapuro (2010) mengatakan manajemen sumber daya manusia ada dua tujuan. Tujuan utama untuk memastikan bahwa bisnis didukung oleh tenaga kerja yang terampil dan tujuan khusus terdapat tujuan sosial, fungsional dan pribadi,

Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut, dapat dijelaskan krusial manajemen terletak implementasinya pendukung dalam organisasi. Tujuan dapat dijabarkan :

1. Tujuan Sosial

Dimana organisasi diharapkan mengurangi dampak buruk dari aktivitasnya terkait dengan hal-hal seperti isu-isu masyarakat. Fungsi pendukung sosial ini melibatkan pemenuhan peraturan hukum, memberikan manfaat bagi masyarakat dan menjalin hubungan.

2. Tujuan Organisasi

Fungsi pendukung melibatkan peran sumber daya manusia, hubungan karyawan, seleksi, pelatihan dan pengembangan serta penilaian kerja dan penempatan.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional bertujuan untuk menjaga kontribusi dari setiap level. Setiap bagian dalam organisasi harus keseluruhan mencapai tujuan. Fungsi

pendukung dalam mencapai tujuan fungsional ini melibatkan penilaian kinerja dan penempatan.

4. Tujuan Pribadi (*Personal Objective*)

Ini seperti dalam kemajuan karir karyawan dan promosi jabatan, berdasar kontribusi terhadap suatu organisasi. Fungsi pendukung dari tujuan pribadi ini melibatkan pelatihan kinerja dan pengembangan suatu kinerja, serta penilaian dari kinerja dan penempatan.

2.1.1.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Kepercayaan muncul karena seluruh bergantung pada individu yang mengelola organisasi tersebut. Perlu efektif dan efisien berkontribusi secara optimal dan mencapai tujuan organisasi.

Mathis & Jackson (2010) menjelaskan tiga sudut pandang kunci menyoroti pentingnya manajemen sumber daya dalam konteks ini: fungsi administratif, operasional dan strategis. Setiap peran memiliki kumpulan tanggung jawab yang berbeda. Jenis kegiatan peran tersebut:

a. Peran Administratif

Peran administratif yang dimaksud adalah menitikberatkan pada tugas-tugas administratif seperti pencatatan, pembukuan, pengelolaan berkas pelaksanaan kebijakan. Tujuan adalah memenuhi kebutuhan administratif agar dapat mendukung pelaksanaan kegiatan operasional dan strategis yang telah ditentukan.

b. Peran Operasional

Mayoritas kegiatan sesuai dengan rencana dan operasi yang ditetapkan dengan fokus pada suatu manajemen. Memastikan implementasi operasional di lapangan sesuai dengan tujuan strategis organisasional.

c. Peran Strategis

Dalam peran strategis , fokusnya adalah membantu merumuskan strategi terkait terhadap pencapaian. Tujuan adalah memberikan dukungan dalam mengimplementasikan rencana strategis ke dalam kegiatan operasional.

Berdasarkan peran, bergantung pada diinginkan oleh suatu organisasi. Bergantung pada keputusan yang diambil dan dilaksanakan oleh departemen, setiap organisasi memilih satu set posisi berbeda. Pilihan posisi mempengaruhi keputusan yang diambil. Selain tanggung jawab, memiliki hal yang dilaksanakan . Menurut Noe, et al.(2016) terdapat departemen memiliki tanggung jawab utama untuk mendukung upaya organisasi , antara lain yaitu :

a. Sebagai Pelayan Administrasi

Memiliki tugas untuk mengelola administratif, seperti proses perekrutan pelaksanaan. Hal ini dilakukan dengan dukungan bukti administrasi yang terdokumentasikan dengan baik.

b. Sebagai Mitra Bisnis

Memiliki peran merancang serta mempertahankan dan mengembangkan keterampilan sesuai kebutuhan bisnis. Untuk memastikan efektivitas sistem tersebut, personel harus memahami operasional bisnis agar memenuhi kebutuhan diperlukan bisnis .

c. Sebagai Mitra Strategis

Dalam berperan dalam mendukung dengan memahami, dan mengelola kinerja mereka untuk memberikan keunggulan kompetitif. Untuk memastikan keberhasilan ide strategis, seluruh tim sumber daya manusia harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang operasional bisnis, tujuan dan rencana masa depan serta kondisi pesaing.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi utama melibatkan peran pendukung administratif, penunjang operasional , mitra strategis. Departemen sumber daya manusia untuk memahami dan menerapkan peran-peran krusial ini guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.1.4 Tantangan Sumber Daya Manusia

Organisasi dari berbagai ukuran terdorong oleh persaingan global untuk lebih memperhatikan nasihat berbagai sumber. Manajemen puncak mengalihkan perhatian pada peraturan ketat, berbagai preferensi konsumen, peningkatan biaya operasional dan produktivitas karyawan, serta perkembangan bidang industri. Faktor ekonomi, budaya, hukum , politik telah mengalami perubahan dan organisasi harus menyesuaikan kebijakan internal mereka. Pengelolaan internal, tidak dapat diabaikan dalam menghadapi kendala dan tantangan guna mencapai tujuan.

Menurut Sodang P.Siagan (2011) menjelaskan bahwa tantangan eksternal merujuk pada berbagai faktor yang tumbuh dan berkembang di luar kendali langsung organisasi. Faktor-faktor ini dapat memberikan dampak baik maupun negatif terhadap kinerja organisasi. Tantangan eksternal dapat mencakup aspek-

aspek seperti ekonomi, sosial, politik, hukum, teknologi dan persaingan dari pihak lain. Adapun uraian mengenai tantangan yaitu :

a. Tantangan Bidang Ekonomi

Tantangan dalam sektor ekonomi seperti inflasi, resesi, tingkat pengangguran dan suku bunga adalah faktor-faktor ekonomi dipertimbangkan strategisnya.

b. Tantangan Bidang Sosial

Tantangan dalam ranah sosial mencakup perubahan peran perempuan di dalam rumah tangga, dimana mereka mengurus rumah tangga juga sebagai pencari nafkah. Perempuan kini memiliki kesempatan untuk mengejar pendidikan tinggi dan mencapai karir yang tinggi. Dampak dari perubahan ini mempengaruhi dalam menetapkan organisasi, posisi di jabatan dan komposisi yang semuanya perlu diperhatikan secara seksama.

c. Tantangan Bidang Politik

Tantangan politik dalam manajemen sumber daya manusia melibatkan aspek perubahan seperti perubahan kepemimpinan daerah, pergeseran struktur kekuasaan di tingkat pemerintahan dan partai politik. Peristiwa tersebut membawa dampak perubahan yang dirasakan oleh warga negara terutama di ketenagakerjaan sehingga perlu mendapatkan pertimbangan yang matang dalam pengelolaan organisasi.

d. Tantangan Bidang Perundang-Undangan

Mencakup hal-hal seperti undang-undang upah minimum, legislasi perlindungan akan ketenagakerjaan, hubungan industri, persyaratan

perekrutan untuk wanita , persyaratan perekrutan untuk individu dengan keterbatasan.

e. Tantangan Bidang Teknologi

Tantangan teknologi yang dihadapi saat ini adalah kemajuan pesat bidang perangkat komputer yang menghasilkan beragam kegiatan dalam pengembangan teknologi yang lebih luas. Hal ini mencakup persiapan dalam hal infrastruktur dan peralatan serta kemampuan para pelaku.

f. Tantangan Dari Pesaing

Dalam dunia bisnis, persaingan menjadi kejadian yang wajar yang paling penting adalah bagaimana perusahaan dapat melampaui pesaingnya. Sebagai hasil perusahaan mampu mematuhi persyaratan hukum dan meningkatkan tanggungjawab sosial. Hal ini mencakup upaya berinovasi, memperbaiki internal dan meningkatkan keterampilan yang dimiliki.

Selain dari eksternal, organisasi perlu memperhatikan tantangan internal yang melibatkan faktor berasal dari dalam organisasi. Dijelaskan sebagai berikut:

a. Rencana Strategik

Rencana strategis mengacu pada perencanaan jangka panjang suatu organisasi , mencakup penetapan arah, target pertumbuhan , produksi barang atau jasa . aspek tersebut mempengaruhi kebutuhan sumber daya manusia.

b. Anggaran

Anggaran merujuk pada program kerja organisasi dalam periode tertentu yang mencerminkan komitmen tujuan yang telah ditetapkan. Pertumbuhan

rancangan dana memiliki dampak pada pengadaan dan pemanfaatan perlu menyesuaikan tingkat anggaran.

c. Estimasi Produksi dan Penjualan

Perencanaan harus mempertimbangkan seperti preferensi konsumen, persaingan pasar dan tingkat situasi pasar. Hal ini mempengaruhi perencanaan dalam memenuhi kebutuhan sehingga estimasi produksi dan penjualan barang atau jasa tercapai.

d. Rancang Bangun organisasi dan tugas pekerjaan

Hal ini mencakup yang melibatkan perubahan jenis organisasi, tingkat jabatan dan struktur kerja. Semua ini akan mempengaruhi dalam organisasi tersebut.

e. Usaha baru

Pemenuhan kebutuhan dipengaruhi oleh peristiwa penggabungan, perubahan jenis usaha , ekspansi cabang dan perubahan kepemilikan.

Tenaga kerja berkualitas dan kompeten, dapat melaksanakan kegiatan dengan pengetahuan sambil menjunjung tinggi nilai-nilai sosial, dapat membantu mengatasi masalah tersebut. Untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia perlu dilakukan meningkatkan kualitas dan memenuhi jumlah sesuai dengan rencana. Sebagai hasilnya, kesulitan dapat diatasi secara efektif melalui kerja sama antara karyawan bisnis.

2.1.2 Komitmen Organisasi

Keadaan psikologis seseorang mempengaruhi keputusan , dan hal dikenal sebagai komitmen. Menurut Meyer dan Allen (2001: 64) berpendapat bahwa

kemampuan seseorang untuk mengidentifikasi diri dan berinteraksi dengan sesuatu organisasi disebut sebagai komitmen mereka. Ikatan emosional anggota terhadap organisasi semakin besar seiring dengan tingkat komitmen yang lebih tinggi, dan sebaliknya.

Becker dalam Meyer dan Allen (2001: 64) berpendapat, bahwa komitmen sebagai:

1. Konsistensi dan kesinambungan dalam melaksanakan semua kegiatan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
2. Investasi pada masa depan.
3. Keyakinan akan keuntungan sebagai anggota suatu organisasi
4. Biaya atau kerugian yang mungkin terjadi jika keluar dari asosiasi.

Berdasarkan konsep-konsep tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen organisasional adalah manifestasi dari keinginan dan dedikasi individu untuk tetap terikat.

2.1.2.1 Peran Komitmen Organisasi

Meningkatkan kinerja sangat bergantung pada tingkat komitmen organisasi. Di bisnis yang mengalami stres yang tinggi, biasanya dapat kecenderungan tidak puas kerja, produktivitas kerja, komitmen organisasional. Sebaliknya, pada organisasi yang memiliki tingkat interpersonalnya tinggi maka mendukung peningkatan kinerja.

Kumar dan Eng.R (2009) dalam temuan penelitian menyatakan korelasi signifikan tingkat komitmen dan kinerja karyawan. Kinerja karyawan cenderung menurun apabila tingkat komitmen karyawan mengalami penurunan. Oleh karena

itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, komitmen pada organisasi harus diperkuat. Pada dasarnya, kinerja seseorang karyawan lebih cenderung meningkat seiring dengan tingkat komitmen.

2.1.2.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1990) lebih suka menyebut dimensi komitmen organisasi ini sebagai komponen komitmen organisasi. Setiap aspek komitmen berubah sebagai hasil dari berbagai pengalaman dan memiliki konsekuensi yang unik. Contoh, seorang pekerja mengalami ikatan emosional dengan perusahaan dan memiliki tanggung jawab untuk terus bekerja disana. Sebaliknya, pekerja lain mungkin menyukai posisi di perusahaan tetapi memutuskan bahwa, mengingat ketidakpastian ekonomi akan lebih baik bagi mereka untuk tetap. Sementara itu, mungkin ada pekerja lain yang merasa berkewajiban secara moral untuk tetap bekerja. Uraian mengenai dimensi komitmen sebagai berikut :

a. **Komitmen afektif**

Koneksi emosional bawaan seseorang karyawan dengan perusahaan dan keterlibatannya disebut sebagai komitmen afektif. Komponen penting lain dalam menilai tingkat dedikasi dan loyalitas seseorang karyawan adalah komitmen afektifnya. Ketika seseorang karyawan menentukan tingkat komitmen tersebut tinggi, mereka cenderung aktif , merasakan rasa kepemilikan terhadap perusahaan.

b. **Komitmen Berkelanjutan**

Mengacu pada penilaian seseorang terhadap resiko jika keluar dari organisasi. Dengan kata lain, terdapat dua aspek dari komitmen ini adalah

pengorbanan pribadi saat meninggalkan organisasi dan kurangnya pilihan yang tersedia untuk mereka. Ini mencerminkan pertimbangan untung-rugi terkait dengan keputusan tetap bekerja dari perusahaan.

c. Komitmen Normatif

Mengenai kewajiban untuk terus bekerja di perusahaan, ini menunjukkan bahwa pekerja yang menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi memiliki kewajiban untuk terus bekerja untuk organisasi tersebut.

Adapun menurut para ahli juga menjelaskan tiga dimensi komitmen organisasional menurut Robbins dan Judge (2015) adalah :

1. Komitmen afektif yaitu hubungan sentimental dengan perusahaan dan keyakinan pada prinsip-prinsipnya.
2. Komitmen berkelanjutan merujuk pada dipersepsikan ketika seorang individu memilih tetap berada dalam suatu organisasi daripada meninggalkannya. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin merasa terikat dengan atasan karena mendapatkan gaji yang tinggi dan meyakini bahwa keluarganya akan berdampak negatif jika memutuskan untuk berhenti di perusahaan tersebut.
3. Komitmen normatif mengacu pada perasaan wajib tetap berada suatu organisasi karena pertimbangan. Seorang individu akan memilih untuk bertahan dengan pemberi kerja karena merasa bahwa meninggalkan organisasi akan meninggalkan orang lain dalam situasi sulit.

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Dalam strategi efektif untuk mencapai tujuan dan komitmen tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor. Adapun menurut Yusuf dan Syarif (2017,hal 51) faktor sebagai berikut :

- 1 komitmen afektif
 - a Kebijakan pengambilan keputusan dalam perusahaan adalah salah satu karakteristik organisasi.
 - b Gender, usia , tingkat pendidikan dan lama kerja bersama dengan faktor-faktor pribadi seperti kepribadian dan nilai-nilai yang dianut memiliki dampak pada tingkat komitmen afektif.
 - c Komitmen emosional karyawan terhadap organisasi yang dikenal sebagai dukungan organisasi, melibatkan emosional dalam bentuk kepercayaan dasar terhadap penilaian organisasi terhadap kontribusi karyawan dan perhatian terhadap karyawan mereka.
- 2 komitmen berkelanjutan
 - a Investasi ditanamkan dalam suatu organisasi mencakup hal-hal berharga seperti waktu, usaha dan uang. Semua ini merupakan aspek yang dikorbankan oleh individu jika mereka memutuskan untuk meninggalkan organisasi.
 - b Opsi pekerjaan alternatif merujuk pada peluang untuk beralih. Tingkat yang memiliki hubungan alternatif.

3 komitmen normatif

- a Tekanan dalam kerja yang mempengaruhi terhadap perusahaan berdasar dari rekan kerja disana.
- b Pengakuan yang meningkatkan jika perusahaan memberikan sesuatu berharga bagi karyawan, menciptakan kesulitan memberikan imbalan.
- c Melibatkan kepercayaan organisasi, dimana keduanya saling mengharapkan adanya penghargaan dan kepercayaan yang saling menguntungkan.

2.1.2.4 Pendekatan Komitmen Organisasi

Pendekatan dalam mengkaji teori mengenai komitmen organisasi, yaitu:

1. Pendekatan Sikap

Dalam perspektif ini, merujuk pada sikap keterlibatan dan loyalitas terhadap organisasi. Dalam kerangka ini, komitmen dianggap sebagai suatu sikap keterkaitan terhadap organisasi yang memainkan peran krusial dalam kerja.

2. Pendekatan Perilaku

Berkaitan dengan antara individu dengan organisasi. Ini tercermin dalam tindakan nyata yang dilakukan.

3. Pendekatan Multidimensi (*The Multidimensional Approach*).

Dalam dianggap sebagai satu dimensi dimana komitmen terdefiniskan sebagai identifikasi, keterlibatan bertahan di organisasi.

Ada tiga pendekatan komitmen organisasional yang berbeda (Meyer dan Allen dalam Coetzee, 2005), yaitu:

1. Komitmen Afektif

Keterkaitan emosional karyawan terhadap perusahaan terkait keinginan mereka berdedikasi padanya. Ketika pekerja memilih menjadi bagian organisasi karena keterikatan emosional, mereka percaya akan nilai mereka sejalan dengan organisasi tersebut.

2. Komitmen Berkelanjutan

Melibatkan kesadaran terhadap biaya finansial dan kerugian terkait dengan keputusan untuk keluar dari perusahaan.

3. Komitmen Normatif

Perasaan tanggung jawab dari seorang karyawan untuk tetap berada dalam suatu organisasi karena berhutang budi pada perusahaan.

2.1.2.5 Indikator Komitmen Organisasi

Adapun indikator komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen (2001:64) menjelaskan bahwa :

1. Indikator komitmen afektif (*Affective Commitment*) terdiri dari :
 - a. Komitmen yang kuat terhadap dan penerimaan terhadap prinsip dan tujuan organisasi.
 - b. Kesetiaan kepada kelompok.
 - c. Kesiapan untuk bekerja keras demi keuntungan organisasi.
2. Indikator komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*) terdiri dari :
 - a. Menimbang keuntungan dari melanjutkan bekerja untuk perusahaan.

b. Memperhitungkan kerugian yang timbul dari berhenti dari perusahaan.

3. Indikator komitmen normatif (*Normative Commitment*) terdiri dari :

a. Kesiapan untuk berusaha.

b. Kewajiban untuk memajukan perusahaan.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja individu dalam menjalankan tugas-tugas yang telah diamanahkan, dengan tujuan mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Kemampuan untuk mengeksekusi tugas dengan baik menjadi indikator kinerja yang positif bagi karyawan. Lebih dari itu, kinerja karyawan juga berperan sebagai faktor krusial dalam menentukan kesuksesan suatu organisasi, memberikan kontribusi signifikan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

Kinerja individu, adalah hasil dari suatu proses kerja yang direncanakan secara khusus pada waktu dan lokasi individu serta organisasi terkait , sesuai dengan Mangkuprawiira dan Hubies (2007: 153) . Serta menurut Henry Simamora (1997:339) untuk memastikan bahwa organisasi beroperasi dengan efektif sesuai dengan tujuannya, diperlukan kinerja karyawan yang optimal dimana mereka menjalankan tugas-tugas mereka dengan keahlian dan keterampilan yang memadai.

Dari berbagai definisi kinerja oleh para ahli yang telah disebutkan, merujuk pada tujuan mencapai target yang diinginkan oleh organisasi dan mengurangi potensi kerugian. Sejalan dengan itu, kemampuan pemimpin dalam memotivasi dan memberdayakan timnya juga berdampak pada kinerja karyawan.

2.1.3.1 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Meskipun bekerja di lingkungan yang sama, produktivitas karyawan tidak selalu seragam. Dengan garis besar, perbedaan kinerja ini dapat distribusikan pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu. Adapun menurut Gibson et al (2012) faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

1. Faktor Individu

Adapun faktor individu pada faktor mempengaruhi kinerja terdiri sebagai berikut:

a. Kemampuan dan keterampilan

Kemampuan merujuk pada sifat alami atau pengetahuan yang dimiliki seseorang, baik yang bersifat bawaan maupun diperoleh melalui pembelajaran, yang memungkinkannya untuk melakukan sesuatu tindakan. Di sisi lain, keterampilan terkait dengan tugas atau pekerjaan seperti kemampuan untuk menjelaskan misi dan tujuan dengan efektif.

b. Latar belakang

Asal usul mencakup aspek keluarga dan pengalaman. Seseorang berasal dari keluarga yang menerapkan kebiasaan positif, seperti disiplin yang dapat berdampak positif pada kinerja mereka. Sementara itu, pengalaman yang disebutkan mencakup tingkat pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam menjalankan pekerjaan.

c. Demografis

Kategori demografis yang sangat relevan meliputi jenis kelamin dan ras.

Perbedaan kinerja antara laki-laki dan perempuan dapat diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin. Sementara itu, aspek ras terkait

2. Faktor Psikologis

Adapun faktor psikologis pada faktor mempengaruhi kinerja terdiri sebagai berikut:

a. Persepsi

Persepsi adalah sebuah proses dimana seseorang mengorganisir rangsangan dari lingkungannya sebagai bagian dari pengalaman psikologinya.

b. Attitude

Individu memiliki sikap positif cenderung memberikan bantuan, memperhatikan dan melakukan tindakan yang bermanfaat. Sebaliknya, mereka yang memiliki sikap negatif mungkin lebih cenderung mengkritik dan mencela.

c. Personality

Kepribadian adalah karakteristik asli yang termanifestasi pada seseorang, membedakannya dari individu lainnya.

d. Pembelajaran

Pembelajaran adalah setiap modifikasi perilaku yang cukup bertahan lama terjadi sebagai hasil dari pengalaman.

e. Motivasi

Motivasi adalah penggerak yang dapat merangsang semangat kerja seseorang, mendorong kerja sama dan menginspirasi usaha-usaha untuk mencapai kepuasan.

3. Faktor Organisasi

Adapun faktor organisasi pada faktor mempengaruhi kinerja terdiri sebagai berikut:

a. Sumber Daya

Sumber daya merujuk pada elemen-elemen yang mendukung pekerjaan individu sehingga meningkatkan kinerja.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat signifikan dalam kinerja individu maupun kelompok karena memiliki pengaruh bagi bawahan untuk mencapai hasil kerja maksimal.

c. Penghargaan

Memberikan penghargaan kepada individu dapat mempengaruhi motivasi mereka sehingga semangat menjalankan tugas.

d. Struktur

Struktur organisasi yang teratur memiliki dampak positif bagi kinerja, sebaliknya jika kurang baik maka berpengaruh negatif pada kinerja.

e. Desain pekerjaan.

Proses manajerial menentukan tugas, pendekatan dan dinamika tim untuk memenuhi kebutuhan kerja.

2.1.3.2 Strategi Meningkatkan Kinerja

Manajemen kinerja mencakup strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan, individu dan kelompok kerja guna mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kemampuan, manajer perlu menerapkan strategi seperti memberikan motivasi dan melakukan supervisi agar dapat meningkatkan kinerja para pekerja.

Meyer dan Allen (2001) menguraikan untuk meningkatkan kinerja, dapat dilakukan dengan menerapkan strategi tertentu:

- a Memperkuat dedikasi terhadap organisasi terutama aspek emosional seperti ikatan emosional dan aspek berlanjut seperti keuntungan yang diperoleh dengan tetap berada di organisasi serta kerugian jika meninggalkannya.
- b Mengidentifikasi kasus konkrit dalam pekerjaan yang akan diemban oleh karyawan.
- c Partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.
- d Meningkatkan tingkat kepuasan dalam pekerjaan.

2.1.3.3 Penilaian Kinerja

Istilah penilaian kinerja menggambarkan prosedur untuk mengevaluasi sejauh mana pekerja mencapai tujuan yang ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan mereka. Arianty (2016) menyatakan bahwa dua pendekatan untuk melakukan tinjauan kinerja:

a Penilaian kinerja formatif

Evaluasi yang dilakukan ketika seorang pekerja sedang menjalankan tugasnya. Tujuannya adalah mengevaluasi pekerjaan karyawan selama periode waktu tertentu dengan membandingkannya dengan kriteria kinerja.

b Penilaian kinerja sumatif

Sebuah evaluasi di mana persyaratan kinerja dibandingkan dengan kinerja akhir oleh penilai. Penilai kemudian melakukan wawancara untuk melengkapi formulir penilaian.

Sedangkan Menurut Mathis dan Jackson (2001), penilaian kinerja karyawan berdasarkan standar tertentu dan mengkomunikasikan informasinya kepada karyawan. Penilaian kinerja juga dikenal sebagai peringatan, evaluasi, tinjauan atau penilaian hasil. Proses ini digunakan untuk mengelola upah, memberikan umpan balik serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

2.1.3.4 Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2015), berikut adalah indikator kinerja karyawan digunakan untuk penilaian kinerja karyawan:

1. Produktivitas tempat kerja.

Ketika menentukan hasil tugas menjadi sulit, organisasi dapat menilai kinerja karyawan berdasarkan sejauh mana mereka cocok dengan tugas yang diberikan.

2. Mencapai tujuan.

Salah satu cara untuk mengevaluasi seseorang karyawan adalah dengan pencapaian target mereka yang menunjukkan seberapa baik menyelesaikan tugas.

3. Kemampuan.

Melibatkan kemampuan, termasuk bersifat teknis, sosial dan berorientasi bisnis.

4. Kepuasan

Kepuasan kerja terdiri ketika pekerja memenuhi kriteria kesesuaian dan kesiapan dalam pekerjaan mereka.

5. Inisiatif

Semangat untuk menyelesaikan proyek dan mengemban tugas baru.

6. Persentase kehadiran.

Disiplin karyawan dipengaruhi tingkat kehadiran yang mempengaruhi produktivitas.

7. Kepatuhan.

Menyadari dan siap untuk menyelesaikan tugas tepat waktu.

8. Tepat waktu.

Menggambarkan seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu .

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini merangkum penelitian terdahulu mengenai dampak komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1.	Herwan Abdul Muhyi (2021)	Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pengurus Koperasi di Kota Sukabumi Jawa Barat	Komitmen Afektif (X_1) Komitmen Berkelanjutan (X_2) Komitmen Normatif (X_3) Kinerja (Y)	Analisis Model Struktural (SEM)	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja,
2.	Ahmad Rifky Firdaus (2020)	Pengukuran Kinerja Karyawan Dari Komitmen Normatif dan Motivasi Kerja.	Komitmen Normatif (X_1) Motivasi Kerja (X_2)	Analisis Model Struktural (SEM)	Komitmen normatif tidak memiliki dampak signifikan pada kinerja

			Kinerja Karyawan (Y)		karyawan, sementara motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3.	Windi Dwi Aprilliant o, Sri Minarti dan Irsan Tricahyadi nata (2019)	Pengaruh Peran Pemimpin dan Komitmen Afektif Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Bagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat Kabupaten Kutai Timur.	Peran Pemimpin (X ₁) Komitmen Afektif (X ₂) Kepuasan Kerja (Y ₁) Kinerja Pegawai (Y ₂)	Partial Least Square (PLS)	Temuan analisis menunjukkan bahwa kepuasan pegawai dipengaruhi oleh fungsi seorang pemimpin. Kepuasan pegawai dipengaruhi oleh komitmen afektif, kinerja dipengaruhi oleh peran

					<p>pemimpin, kinerja dipengaruhi komitmen afektif serta kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja.</p>
--	--	--	--	--	--

Tabel 2.2

Persamaan dan Perbedaan Penelitian Sebelumnya Dengan Saat Ini

No.	Nama Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Herwan Abdul Muhyi (2021)	Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja	Persamaan dalam penelitian adalah sama- sama meneliti variabel independen Komitmen Afektif(X_1), Komitmen	Penelitian sebelumnya menggunakan analisis model structural (SEM) sedangkan penelitian saat ini menggunakan

		Karyawan Pengurus Koperasi di Kota Sukabumi Jawa Barat	Berkelanjutan (X ₂) dan Komitmen Normatif (X ₃) serta sama- sama meneliti variabel dependen Kinerja Karyawan(Y)	analisis linier berganda.
2.	Ahmad Rifky Firdaus (2020)	Pengukuran Kinerja Karyawan Dari Komitmen Normatif dan Motivasi Kerja (Studi Pada Bagian Kantor PT. Kerta Rajasa Raya)	Persamaan dalam penelitian adalah sama- sama meneliti variabel independen Komitmen Normatif (X ₁) dan meneliti variabel dependen Kinerja	Penelitian sebelumnya menggunakan analisis model struktural (SEM) sedangkan penelitian saat ini menggunakan analisis linier berganda.

			Karyawan (Y)	
3.	Windi Dwi Aprillianto, Sri Minarti dan Irsan Tricahyadinata (2019)	Pengaruh Peran Pemimpin dan Komitmen Afektif Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Bagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat Kabupaten Kutai Timur.	Persamaan dalam penelitian adalah sama- sama meneliti variabel independen Komitmen Afektif(X ₂) dan meneliti variabel dependen Kinerja Pegawai (Y ₁)	Penelitian sebelumnya menggunakan Partial Least Square (PLS)sedangkan penelitian saat ini menggunakan analisis linier berganda.

2.3 Hipotesis dan Model Analisis

2.3.1 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan telaah pustaka yang telah dikemukakan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

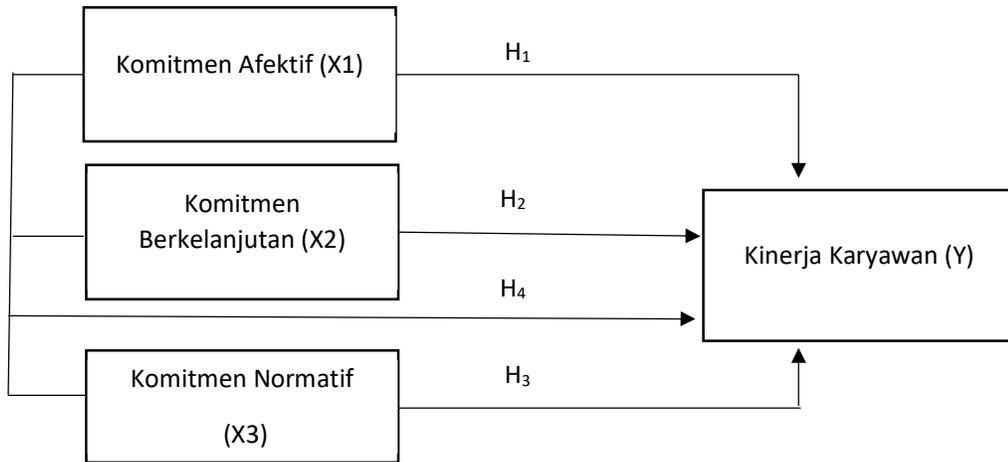
1. Komitmen Afektif (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Wangta Agung Surabaya.
2. Komitmen Berkelanjutan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Wangta Agung Surabaya.
3. Komitmen Normatif (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Wangta Agung Surabaya.
4. Komitmen Afektif (X_1), Komitmen Berkelanjutan (X_2) , Komitmen Normatif (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan pada PT. Wangta Agung Surabaya.

2.3.2 Model Analisis

Model analisis adalah skema yang sekala dengan teori , menunjukkan hubungan antar variabel dalam penelitian. Rumusan model analisis dalam penelitian dapat diambil dari spesifikasi masalah dan tinjauan literatur:

Gambar 2.1

Model Analisis



2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Hubungan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan

Membentuk keterkaitan terhadap perusahaan, mendorong partisipasi langsung yang berdampak pada kinerja karyawan . keterkaitan emosional solid dan keterlibatan dalam organisasi akan meningkatkan tingkat kinerja. Sesuai dengan penelitian Windi Dwi Aprillianto, Sri Minarti dan Irsan Tricahyadinata (2019) menyatakan tinggi komitmen afektif maka tinggi performa kerja.

2.4.2 Hubungan Komitmen Berkelanjutan Terhadap Kinerja Karyawan

Seseorang yang menyadari adanya kerugian besar apabila meninggalkan perusahaan maka akan tinggi komitmen. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan Herwan Abdul Muhyi (2021) menjelaskan bahwa jika semakin tinggi

komitmen berkelanjutan yang dimiliki oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja.

2.4.3 Hubungan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan dengan merasa memiliki kewajiban di organisasi. Tingginya komitmen normatif mendorong karyawan untuk tetap bertahan di organisasi karena prinsip timbal balik. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Herwan Abdul Muhyi (2021).