

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan loyalitas individu terhadap organisasi. Mereka yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih bertahan dan rendah absensinya daripada mereka yang memiliki komitmen rendah. Pengertian komitmen organisasi menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins, 2003 dalam Koesmono, 2007).
2. Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut (Mathias dan Jackson, 2001 dalam Koesmono, 2007).
3. Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya (Kreitner dan Kinicki, 2003 dalam Koesmono, 2007).
4. Komitmen organisasi secara umum dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan, dan

perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi (O'Reilly, 2003 dalam Koesmono, 2007).

5. Komitmen organisasional merupakan identifikasi seorang individu terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya serta berniat mempertahankan keanggotaannya (Koesmono, 2007).
6. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Wiener, 1982 dalam Venusita, 2006).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana suatu individu memiliki dorongan atau keinginan untuk tetap berada di dalam suatu organisasi dan percaya pada nilai-nilai organisasi.

Proses komitmen akan membahas bagaimana suatu komitmen dari seorang karyawan yang bekerja dalam organisasi muncul. Model proses komitmen yang sering digunakan dalam analisis adalah model Sterrs (1982). Mereka mengemukakan suatu model proses komitmen yang secara konseptual dibedakan menjadi tiga tahap sebagai berikut (Wahyudi, 2008):

1. *Organizational entry*, berkaitan dengan pemilihan karyawan akan organisasi yang akan dimasuki. Dengan demikian akan mencakup kesesuaian karir individu dalam organisasi. Pada tahap ini sebenarnya pemilihan terjadi pada

kedua belah pihak, yaitu karyawan memilih organisasi yang akan dimasukinya, sedang organisasi memilih karyawan yang akan dipekerjakan.

2. *Organizational commitment*, merupakan tahap dimana karyawan menetapkan kedalaman organisasi ini pada kedalaman identifikasi karyawan dengan tujuan-tujuan organisasi dan keinginan untuk bekerja keras dalam mempertahankan misi organisasi. Pada tahap ini dapat dilihat bagaimana komitmen seorang karyawan, yaitu apakah komitmen organisasinya rendah atau tinggi. Yang perlu diperhatikan pada tahap ini adalah kemungkinan terjadinya karyawan dengan komitmen organisasi tinggi berubah menjadi rendah.
3. *Propensity*, merupakan bagaimana kecenderungan untuk karyawan dengan komitmen organisasi rendah akan terdapat kecenderungan yang besar untuk keluar organisasi. Apabila tidak demikian dapat dilihat bahwa karyawan ini mempunyai tingkat absensi tinggi, demikian juga kinerja (*performance*) relative rendah. Sedangkan pada karyawan dengan komitmen tinggi, kecenderungannya adalah tetap bergabung dengan organisasi. Karyawan ini pada umumnya juga menunjukkan tingkat partisipasi terhadap organisasi yang besar.

Allen dan Meyer dalam Agil (2009) mengemukakan tiga komponen model komitmen organisasi, yaitu:

1. *Affective commitment*, merupakan keikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Anggota menetap dalam suatu organisasi berdasarkan kesesuaian dengan pemikiran, tujuan, serta nilai organisasi. Komitmen ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi tempat anggota bekerja.
2. *Continuance commitment*, komitmen anggota yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Pertimbangan ini didasarkan pada biaya yang akan ditanggung bila anggota keluar dari organisasi. Anggota memutuskan untuk menetap pada suatu organisasi karena menganggap sebagai suatu pemenuhan kebutuhan dan juga ada tidaknya peluang pekerjaan di luar organisasi. Anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam keanggotaan jika pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi.
3. *Normative commitment*, keyakinan individu tentang tanggungjawab moral terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal kepada organisasi tersebut. Sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi, baik itu materi maupun non-materi, adalah

adanya kewajiban moral, yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu.

Menurut Kuntjoro (2002) dalam Agil (2009) untuk dapat menumbuhkan komitmen organisasi, maka ada tiga aspek yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Identifikasi

Identifikasi yang berwujud dalam bentuk kepercayaan anggota terhadap organisasi. Guna menumbuhkan identifikasi dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi/organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para anggota atau dengan kata lain organisasi memasukan pula kebutuhan dan keinginan anggotan dalam tujuan organisasi atau organisasi. Hal ini akan menumbuhkan suasana saling mendukung di antara para anggota dengan organisasi. Lebih lanjut membuat anggota dengan rela menyumbangkan tenaga, waktu, dan pikiran bagi tercapainya tujuan organisasi.

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka bekerja sama, baik dengan pimpinan atau rekan kerja. Cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan anggota adalah dengan memasukan mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah

diputuskan adalah keputusan bersama. Juga anggota merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah mereka putuskan, karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil yang dirasakan bahwa tingkat kehadiran anggota yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya akan selalu disiplin dalam bekerja.

### 3. Loyalitas

Loyalitas anggota terhadap organisasi memiliki makna ksesediaan seseorang untuk bisa melanggengkan hubungannya dengan organisasi kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun. Keinginan anggota untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang dapat menunjang komitmen anggota terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Hal ini di upayakan bila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam tempat kerjanya.

## 2.2. Kinerja

Secara umum tujuan didirikannya suatu perusahaan adalah untuk menghasilkan laba. Untuk dapat menghasilkan laba, setiap perusahaan harus memiliki produk yang dijual kepada masyarakat. Produk adalah segala sesuatu yang dihasilkan perusahaan dengan tujuan untuk dijual sebagai sumber pendapatan utama

perusahaan. Untuk dapat menghasilkan produk tersebut, setiap perusahaan memerlukan berbagai sumber daya yang saling melengkapi dan saling menunjang, mulai dari sumber daya modal, sumber daya manusia dan sebagainya. Seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan tersebut harus dikelola dengan baik oleh tenaga kerja profesional. Para pengelola sumber daya perusahaan tersebut biasa disebut para manajer atau eksekutif perusahaan. Kemampuan para manajer untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam rangka memperoleh laba usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang itulah disebut dengan kinerja manajer (Rusdianto, 2006). Beberapa pengertian kinerja adalah sebagai berikut:

1. *Performance* (kinerja) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika, (Suyadi, 1999 dalam Suprptiningrum dan Zulaikha, 2003).
2. Kinerja yang sering disebut dengan *performance* juga disebut *result* yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan (Cash and Fischer, 1987 dalam Thoyib, 2005).
3. Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas

sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001 dalam Koesmono, 2007).

4. Kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Soeprihantono, 1988 dalam Koesmono, 2007).
5. Kinerja para individu dalam kegiatan manajerial meliputi, antara lain, perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi (Mahoney *et al.* 1963 dalam Sumarno, 2005).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial merupakan hasil kerja seorang manajer dalam periode tertentu baik dari segi kualitas maupun kuantitas dimana dalam memperoleh hasil kerja tersebut dilakukan kegiatan perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi.

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja personel meliputi delapan dimensi yaitu (Narsa dan Yuniawati, 2003):

1. Perencanaan, dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.

2. Investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
3. Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.
4. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. Pengawasan (supervisi), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
6. Pemilihan staff (*staffing*), yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai..
7. Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.

8. Perwakilan (*representatif*), yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

### **2.3. Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Manajerial**

Komitmen seseorang pada organisasi atau perusahaan dalam dunia kerja seringkali menjadi isu yang sangat penting. Beberapa organisasi memasukan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi tertentu dalam kualifikasi lowongan pekerjaan. Hanya saja banyak pengusaha maupun pegawai yang masih belum memahami arti komitmen yang sebenarnya. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif (Widiastuti, 2009).

Komitmen organisasi merupakan salah satu konsep sikap kerja karena sikap terhadap pekerjaan berkaitan dengan ada tidaknya keterikatan dan keterlibatan seseorang terhadap organisasi (Yuwono, 2010). Wiener (1982) dalam Venusita (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Dalam pandangan ini, individu yang memiliki komitmen yang

tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya daripada kepentingan pribadi atau kelompoknya.

Armstrong (1991) dalam Yuwono (2009) menyatakan bahwa pengertian komitmen mempunyai 3 perilaku terkait dengan perusahaan tempat seseorang bekerja. Perilaku tersebut adalah:

1. Kepercayaan, seseorang melakukan penerimaan bahwa organisasi tempat bekerja atau tujuan-tujuan organisasi didalamnya merupakan sebuah nilai yang diyakini kebenarannya.
2. Keinginan untuk bekerja atau berusaha di dalam organisasi sebagai kontrak hidupnya. Pada konteks ini, orang akan memberikan waktu, kesempatan, dan kegiatan pribadinya untuk bekerja di organisasi atau dikorbankan ke organisasi tanpa mengharapkan imbalan personal
3. Keinginan untuk bertahan dan menjadi bagian dari organisasi

Jadi, dapat dikatakan bahwa pengertian komitmen lebih dari sekedar menjadi anggota saja, tetapi lebih dari itu. Orang akan bersedia untuk mengusahakan pada derajat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi, demi memperlancar mencapai tujuan organisasi (Yuwono, 2009).

Bagi individu dengan komitmen organisasi yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi.

Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi (Angle dan Perry, 1981 dalam Venusita, 2006). Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990 dalam Sumarno, 2005).

Penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial telah banyak dilakukan. Hasil penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian Nouri (1994) dalam Supriyono (2005) menunjukkan bahwa mempunyai hubungan negatif dan secara statistik signifikan.
2. Hasil penelitian Hariyanti dan Nasir (2002) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
3. Hasil penelitian Supriyono (2006) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
4. Penelitian Yunita (2008) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial serta hasil penelitian yang lebih banyak menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial maka hipotesis yang diajukan adalah:

Ha: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### **2.4. Kerangka Pemikiran**

Komitmen organisasi menunjukkan keinginan seseorang untuk tetap berada dalam organisasi atau perusahaan karena merasa memiliki organisasinya. Seseorang ingin tetap berada dalam suatu organisasi karena seseorang bekerja dalam suatu perusahaan karena memang ingin melakukan pekerjaan tersebut. Selain itu juga karena pertimbangan untung dan rugi, maksudnya mempertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila menetap pada organisasi dan alasan yang lain karena dia merasa harus bertahan karena loyalitas.

Bagi individu dengan komitmen organisasi yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik.

Apabila seorang manajer bekerja demi kepentingan organisasi maka ia akan bekerja dengan baik. Pekerjaan yang dilakukan dengan baik akan memberikan hasil kerja yang baik pula. Tentu saja dalam melaksanakan kegiatannya manajer

melakukan kegiatan perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi. Hasil kerja yang diperoleh manajer selama periode tertentu disebut dengan kinerja manajerial. Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen maka kinerja manajer akan semakin meningkat.

Kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut:

