

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Deskripsi Konseptual

##### 1. Kinerja

Pengelolaan sumber daya manusia yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi tidak hanya pada level atas (*top management*), tetapi pengelolaan secara menyeluruh terhadap level terendah sampai ke atas atau *top-down and bottom-up*. Proses pengelolaan dilakukan sistematis dan saling berhubungan satu sama lain, sehingga sistem organisasi yang terintegrasi satu sama lain. Target utama dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja yang ada di organisasi, semakin berkualitas sumber daya manusia yang dikelola akan berimplikasi peningkatan kinerja anggota organisasi.

Pandangan secara umum terkait kinerja menurut John M. Bahwa *“Performance in human terms this reflect the level of achievement by an individual, measured against what they would be expected.”*<sup>12</sup> Kinerja dalam istilah manusia ini mencerminkan tingkat pencapaian seseorang, diukur terhadap apa yang akan mereka harapkan. Seseorang dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila mereka mampu bertindak atau

---

<sup>12</sup> John Martin, *Organizational Behaviour and Management*, (London : Thomson, 2005), h. 837

melakukan suatu aktivitas kemudian menyelesaikannya berdasarkan standar hasil yang diharapkan sebelum melakukan suatu tindakan tersebut. Harapan tersebut yang menjadikan manusia berkeinginan untuk mencapainya dengan sebuah tindakan atau perilaku.

Colquitt, dkk. mendefinisikan kinerja “*Job performance is formally defined as the value of the set employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment.*”<sup>13</sup> Menurut pengertian diatas, kinerja didefinisikan sebagai seperangkat perilaku pegawai yang berkontribusi baik secara positif maupun negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sependapat dengan Colquitt, dkk. menurut Campbell dalam jurnal *The Five-Factor model and job performance in low complexity jobs: A quantitative synthesis*, bahwa “*Performance is defined as any behavior or activity, under the individual’s control, adjustable in terms of ability and relevant for the organizational goals.*”<sup>14</sup> Menurut pengertian di atas kinerja didefinisikan sebagai segala perilaku atau aktivitas, di bawah kendali individu, dapat disesuaikan berdasarkan kondisi kemampuan dan relevansi untuk tujuan organisasi. Perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai berasal dari

---

<sup>13</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. (New York: McGraw-Hill, 2009), h.32.

<sup>14</sup> Mario Lado and Pamela Alonso, *The Five-Factor Model and Job Performance in Low Complexity Jobs: A Quantitative Synthesis*, (Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 33, No. 3, 2017), h. 176

ketetapan organisasi tempat mereka bekerja, sehingga menimbulkan sebuah kerelaan untuk melaksanakan ketentuan perilaku yang diberikan pada pegawai tersebut yang berimplikasi kepada penyelesaian suatu pekerjaan.

Menurut Bernardin dan Russell, mengemukakan bahwa *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period.”*<sup>15</sup> Kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu selama jangka waktu tertentu. Suatu organisasi dapat mengetahui kinerja pegawai melalui laporan kerja bulanan, triwulan atau berdasarkan jangka waktu yang sudah ditentukan oleh organisasi tersebut dengan konteks kuantitas, dan kualitas pekerjaan yang sudah di selesaikan yang nantinya akan dijadikan bahan evaluasi kinerja pada organisasi.

Robert B. Bowin dan D. Harvey, berpendapat bahwa *“Performance may be defined as the accomplishment of an employee or managers assigned duties and the outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period.”*<sup>16</sup> Kinerja dapat didefinisikan sebagai pemenuhan tugas yang ditugaskan oleh karyawan atau manajer

---

<sup>15</sup> Bernardin and Russell, *Human Resource Management*, (New York : McGraw Hill, 1993), h. 379

<sup>16</sup> Robert B. Bowin dan Don Harvey, *Human Resources Management : An Experimental Approach*, (New Jersey : Prentice-Hall, 1996), h. 140

dan hasil yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu selama jangka waktu tertentu.

Pandangan secara praktis terkait kinerja menurut Byars dan Rue bahwa *“Performance refers to the degree of accomplishment of the tasks that make up an employee’s job. It reflects how well an employee is fulfilling the requirements of a job.”*<sup>17</sup> Kinerja mengacu kepada tingkat pencapaian tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Hal ini mencerminkan seberapa baik seorang karyawan dalam memenuhi sebuah persyaratan pekerjaan.

Mathis and Jackson, mendefinisikan kinerja yang mencakup 5 unsur yaitu:

*Performance is essentially what an employee does or does not do. Employee performance common to most jobs includes the following element:*

- a. *Quantity of output*
- b. *Quality of output*
- c. *Timeliness of output*
- d. *Presence at work*
- e. *cooperativeness*<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Lloyd L. Byars and Leslie Rue, *Human Resource Management*, (New York : McGraw Hill, 2000), h. 275

<sup>18</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management Ed. 10*, (Ohio : South-Western, 2003), h. 339

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang karyawan. Kinerja karyawan yang umum terjadi pada kebanyakan pekerjaan mencakup unsur berikut:

- a. Jumlah hasil pekerjaan
- b. Kualitas hasil pekerjaan
- c. Ketepatan waktu hasil pekerjaan
- d. kehadiran di tempat kerja
- e. kerja sama

Sementara Bourguignon dalam Dobrin, dkk. menyampaikan sebuah penjelasan konotasi terkait kinerja, yaitu:

- a. *A successful outcome of an action or the action itself;*
- b. *Performance shows the ability to move, thanks to the constant efforts;*
- c. *He word performance is the carrier of an ideology of progress, effort, always make better*<sup>19</sup>

Menurut penjelasan Bourguignon dalam Dobrin, dkk. kinerja merupakan hasil pencapaian dari sebuah perilaku; kinerja menghasilkan perubahan atas usaha yang dilakukan secara terus-menerus; dan kinerja memberikan pemahaman terkait usaha yang lebih baik.

Berdasarkan beberapa penjelasan kinerja di atas maka dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah suatu perilaku atau aktivitas anggota

---

<sup>19</sup> Dobrin, dkk., *The Concept of Performance in Business Organizations – Case Study on The Employee Performance in Romanian Business Organizations*, 310 – 316, <http://conferinta.management.ase.ro/archives/2012/pdf/38.pdf> (diakses pada tanggal 25 Desember 2017), h. 311

organisasi yang didasarkan atas relevansi tujuan organisasi berupa bentuk tugas atau pekerjaan anggota organisasi, sehingga dapat dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya berbicara pemenuhan suatu pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai, tetapi lebih mendalam berupa kualitas, kuantitas, dan cara dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga menghasilkan kinerja yang terbaik secara efektif dan efisien.

Kinerja selalu berkaitan dengan perilaku dan hasil dari perilaku tersebut. Baik atau buruknya kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, menurut M. Armstrong faktor dalam kinerja yaitu “... *motivation, ability, and opportunity to participate.*”<sup>20</sup> Sedangkan menurut McCloy, Campbell, dan Cudeck dalam Hafiz AZ, berpendapat bahwa

*“Employee performance has three factors due to which employee shows good performance than other, these determinants are motivation, procedural knowledge and declarative knowledge”*<sup>21</sup>

Disisi lain, E. McKenna dan Beech berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari:

- a. *Knowledge, ability and skill on the job*
- b. *Attitude to work, expressed as enthusiasm, commitment and motivation*
- c. *Quality of work on consistent basis with attention to detail*
- d. *Volume of productive output*

---

<sup>20</sup> Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practicem* (London : Kogan Page, 2006), h. 141

<sup>21</sup> Hafiz AZ, *Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore*, (Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 7, No. 2, 2017), h. 3

- e. *Interaction, as exemplified in communication skills and ability to relate to others in teams.*<sup>22</sup>

Gibson, dkk. berpendapat bahwa terdapat 3 (tiga) faktor yang berpengaruh untuk meningkatkan kinerja, antara lain:

- a. *Individual Characteristic*  
*Because organizational performance depends on individual performance, managers such as Ted<sup>23</sup> must have more than a passing knowledge of the determinants of individual performance. Psychology and social psychology contribute relevant knowledge about the relationships among attitudes, perceptions, personality, values, and individual performance.*
- b. *Individual Motivation*  
*Motivation and ability to work interact to determine performance. Motivation theory attempts to explain and predict how individuals' behavior is aroused, sustained, and stopped.*
- c. *Rewards and Appraisal*  
*One of the most powerful influences on individual performance is an organization's reward system. Management can use rewards to increase current employees' performance. It can also use rewards to attract skilled employees to the organization.*<sup>24</sup>

Berdasarkan penjelasan terkait faktor yang mempengaruhi kinerja di atas, maka dapat disintesis bahwa faktor kinerja terdiri dari 2 (dua) aspek yaitu faktor internal dan eksternal. Pertama, faktor internal yang berasal dari dalam diri individu yaitu motivasi, komitmen, disiplin,

---

<sup>22</sup> Eugene Mckenna dan Nic Beech, *The essence of Human Resource Management*, (Maylands : Prentice Hall, 1995), h. 121

<sup>23</sup> Ted merupakan manager penjualan yang mengelola tim penjualan berjumlah 15 (lima belas) orang dengan latar belakang sosial berbeda.

<sup>24</sup> Gibson, dkk., *Organizations : Behavior, Structure, Processes*, (Boston : McGraw-Hill, 2012), h. 10

kemampuan dalam bidang pekerjaan, dan komunikasi. Kedua, faktor eksternal yang berasal dari organisasi yaitu penghargaan, *team work*, struktur organisasi, kepemimpinan, prosedur organisasi, dan volume pekerjaan.

Upaya untuk mengetahui kondisi kinerja dalam organisasi dibutuhkan suatu penilaian, pelaksanaan penilaian dilakukan berdasarkan jangka waktu tertentu disesuaikan atas kebutuhan organisasi. Menurut Robert L. Mathis and John H

*“Performance appraisal is the process of evaluating how well employees performance form their jobs when compared to a set of standards, and then communicating that informantion to those employees.”<sup>25</sup>*

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik kinerja karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan instrumen standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi hasil evaluasi kepada karyawan tersebut.

Menurut Lloyd dan Byars, mendefinisikan penilaian kinerja yaitu

*“Performance appraisal is the process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job and, ideally, establishing a plan of improvement.”<sup>26</sup>*

Sedangkan menurut William P. Anthony, K. Michele K, dan Pamela L P. Berpendapat bahwa

---

<sup>25</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *op. cit.*, h. 342

<sup>26</sup> Lloyd L. Byars dan Leslie Rue, *loc. cit.*



*“Performance appraisals can be thought of as a means to verify that individuals are meeting performance standards that have been set.”<sup>27</sup>*

Berdasarkan definisi penilaian kinerja, maka dapat disintesis bahwa penilaian kinerja adalah kegiatan memverifikasi kinerja individu terhadap standar penilaian kinerja dan melakukan komunikasi kepada individu tersebut dalam upaya perbaikan kinerja secara ideal. Penilaian kinerja atau performansi diperlukan oleh organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia organisasi tersebut, melalui performansi dapat diketahui kondisi pribadi anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan dan mengetahui capaian hasil pekerjaan pada tingkat individu atau bidang kerja. Disisi lain, organisasi dapat merancang suatu program untuk meningkatkan kondisi kinerja anggota organisasi.

Pelaksanaan performansi diharapkan mampu berjalan dengan objektif dan kritis terhadap aspek-aspek kinerja pada anggota organisasi, diperlukan suatu kriteria dalam sebuah pelaksanaan performansi dengan tujuan untuk memberikan batasan kegiatan performansi agar lebih objektif. Menurut Stephen P. Robbins, teradapat 3 (tiga) kriteria dalam performansi atau penilaian kinerja yaitu:

- a. *Individual task outcomes*  
*Using task outcomes, a plant manager could be judged on criteria such as quantity produced, scrap generated, and cost per unit of production.*

---

<sup>27</sup> William P. Anthony, K. Michele K, dan Pamela L P., *Human Resource Management, a Strategic Approach 4th Edition*, (Ohio : South Western, 2002), h. 351

b. *behaviors*

*In the latter case, the teams performance may be readily evaluated, but the contribution of each team member may be difficult or impossible to identify clearly. ... behaviors of plant manager that could be used for performance appraisal purposes might include promptness in submitting his or her monthly reports or the leadership style that the manager exhibits.*

c. *Traits*

*Traits such as having "a good attitude", showing "confidence", being "dependable" or be highly correlated with positive task outcomes, only the native would ignore the reality that such traits are frequently used in organizations as criteria for assessing an employees level of performance.<sup>28</sup>*

Kriteria dalam performansi menurut pendapat Robbins, terdiri dari hasil tugas individu (*individual task outcomes*), perilaku (*behavior*), dan sifat (*traits*). Pada kriteria hasil tugas individu (*individual task outcomes*), aspek performansi dapat dilakukan dengan menilai aspek kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan; kriteria perilaku (*behavior*), kegiatan performansi pada kriteria ini lebih melihat kepada perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya atau gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan; dan kriteria sifat (*traits*), pada kriteria ini lebih menekankan kepada sifat individu dalam menyikapi pekerjaannya secara positif dengan menunjukkan sikap yang baik dan percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan.

---

<sup>28</sup> Stephen P. Robbins, *Essentials of organizational Behavior*, (New Jersey : Pearson Education, 2003), hh. 221-222

Berdasarkan penjelasan terkait kinerja maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah perilaku atau aktivitas anggota organisasi yang didasarkan atas relevansi tujuan organisasi berupa bentuk tugas atau pekerjaan anggota organisasi, sehingga dapat dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dengan indikator kuantitas (*quantity of work*), kualitas (*quality of work*), pengetahuan (*job knowledge*), sikap (*personal qualities*), dan inisiatif (*initiative*).

## 2. Komitmen Organisasi

Kestabilan organisasi didapatkan dari kondisi anggota organisasi yang merasa nyaman dan mampu berperan secara aktif disetiap program dalam mencapai tujuan organisasi. Peran aktif anggota organisasi merupakan salah satu wujud komitmen pribadi dalam memberikan pengaruh positif terhadap organisasinya, semakin tinggi peran dan keinginan untuk memberikan yang terbaik kepada organisasi maka semakin tinggi tingkat komitmen yang ada dalam organisasi tersebut. Gibson, dkk. berpendapat bahwa komitmen sebagai “*A sense of identification, loyalty, and involvement expressed by an employee toward the organization or unit of the organization.*”<sup>29</sup> Komitmen merupakan rasa

---

<sup>29</sup> Gibson, dkk. *op.cit.*, h. 182

identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang diungkapkan oleh seorang karyawan terhadap organisasi atau unit organisasi.

Menurut F. Luthans berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah

*“...an attitude reflecting employees’ loyalty to their organization and is an ongoing process through which organizational participants express their concern for the organization and its continued success and well-being.”<sup>30</sup>*

F. Luthans menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah sikap yang mencerminkan kesetiaan pegawai terhadap organisasinya dan merupakan proses yang berkelanjutan melalui anggota organisasi dalam mengungkapkan kepedulian mereka terhadap organisasi dan mereka melanjutkan kesuksesan serta kesejahteraan organisasi. Kepedulian anggota organisasi terhadap organisasinya merupakan hal yang sangat berharga, rasa kepedulian tersebut tidak dapat dikembangkan secara singkat. Peran lingkungan organisasi sangat berpengaruh dalam meningkatkan rasa kepedulian anggota organisasi.

Mowday, Steers, dan Porter dalam Colquitt mendefinisikan bahwa *“Organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization.”<sup>31</sup>* Komitmen organisasi

---

<sup>30</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior*, (New York : McGraw-Hill, 2011), h. 147

<sup>31</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson, *op.cit.*, h. 67

didefinisikan sebagai keinginan dari seseorang pegawai untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Rasa kepemilikan terhadap organisasi merupakan indikasi bahwa anggota organisasi memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi tersebut, seperti yang dijelaskan oleh V. G. Kondalkar bahwa “... *employees display an attitude of belonging to the organization, a sense of “MY” organization. They continue to do so even after they leave the organization.*”<sup>32</sup> Karyawan menampilkan rasa memiliki terhadap organisasi, sebuah rasa "saya" pada organisasi. Mereka terus melakukannya bahkan setelah mereka meninggalkan organisasi.

Sejalan dengan pendapat sebelumnya, Jerald Greenberg berpendapat bahwa “*organizational commitment is concerned with the degree to which people are involved with their organizations and are interested in remaining within them.*”<sup>33</sup> Komitmen organisasional berkaitan dengan sejauh mana individu terlibat dengan organisasi mereka dan tertarik untuk tinggal di dalamnya. Ketika pegawai merasa dirinya mampu mengaktualisasikan pikirannya ke dalam sebuah pekerjaan, kemudian organisasi mengapresiasi kinerjanya akan berimplikasi kepada rasa dihargai dalam organisasi tempat individu tersebut bekerja. Organisasi

---

<sup>32</sup> V. G. Kondalkar, *Organizational Behavior*, (New Delhi : New Age International, 2007), h. 92

<sup>33</sup> Jerald Greenberg, *Managing Behavior in Organizations*, (New Jersey : Prentice Hall, 2002), h. 130

yang mampu merespon dengan baik terhadap kinerja pegawainya akan menimbulkan keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian organisasi tersebut.

Sementara, M. Friedman dan Rosenman dalam Stephen P. Robbins, mendefinisikan komitmen organisasi “... *a state in which an employee identifies with a particular organization and its goals, and wishes to maintain membership in the organization.*”<sup>34</sup> Komitmen organisasi adalah sebuah keadaan di mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasi dengan teliti dan mengidentifikasi tujuannya, serta ingin mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Selanjutnya, menurut McShane dan Glinow dalam Stephen P. Robbins menjelaskan bahwa komitmen organisasi “... *refers to the employees emotional attachment to, identification with, and involvement in a particular organization*”.<sup>35</sup> Komitmen organisasi mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi tertentu. Berdasarkan pendapat tersebut mengindikasikan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan kondisi emosional dan peran serta anggota dalam organisasi.

---

<sup>34</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, (New Jersey : Prentice-Hall, 2001), h. 69

<sup>35</sup> Steven L. McShane dan Marry A. V. Gilnov, *Organizational Behavior*, (New York : McGraw-Hill, 2005), h. 126

Berdasarkan definisi komitmen organisasi di atas maka dapat disintesis bahwa komitmen organisasi adalah kesamaan tujuan anggota organisasi yang mengakibatkan keterikatan emosional dengan menampilkan rasa loyalties dan keterlibatan anggota organisasi sehingga menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi bahkan sampai meninggalkan organisasi tersebut.

Setiap anggota organisasi memiliki keinginan untuk tetap tinggal atau lebih memilih tetap berada dalam organisasinya. Keinginan untuk tetap tinggal di organisasi berkaitan dengan beberapa alasan yang mencakup aspek psikologis, finansial, dan tuntutan dari pihak lain. Alasan tersebut harus direspon positif oleh organisasi, ketika anggota organisasi merasa terpaksa untuk tetap berada di organisasinya sehingga akan mempengaruhi kualitas kinerja yang terkesan dipaksakan. Menurut Jason A. Colquitt, komitmen organisasi dibagi menjadi 3 (tiga) tipe, yaitu:

*a. Affective commitment*

Komitmen afektif menurut Mayer dan Allen dalam Colquitt, dkk. adalah “... *a desire to remain a member of organization due to an emotional attachment to, and involvement with, that organization.*”<sup>36</sup>

Berdasarkan definisi tersebut, dapat dijelaskan bahwa komitmen afektif adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena

---

<sup>36</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J, *op.cit.*, h. 68

keterikatan emosional, dan keterlibatan dengan organisasi tersebut. Anggota organisasi yang bekerja dengan seluruh gagasan dan pemikirannya akan berbeda dengan yang bekerja karena faktor keterpaksaan.

Lingkungan kerja yang mendukung untuk bekerja lebih baik, rasa kehilangan rekan kerja karena meninggalkan organisasi, dan pekerjaan yang menurut anggota organisasi sangat berpengaruh bagi hidupnya adalah faktor emosional yang mendorong untuk tetap berada di organisasi.

b. *Continuance commitment*

*Continuance commitment* menurut Mayer dan Allen dalam Colquitt, dkk. adalah “...*desire to remain a member of an organization because of an awareness of the costs associated with leaving it.*”<sup>37</sup> Komitmen berkelanjutan adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota sebuah organisasi karena kesadaran akan biaya jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi ingin tetap berada di organisasinya karena kebutuhan (*need to*), kebutuhan tersebut tidak hanya gaji atau tunjangan, seperti pendapat Mayer dan Allen dalam F. Luthans “*this may be because loss of seniority for promotion or benefits.*”<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Ibid., h. 69

<sup>38</sup> Fred. Luthans, *op.cit.*, h. 148



Memungkinkan untuk kehilangan dukungan dalam promosi atau manfaat lain. Anggota organisasi berfikir dirinya tidak akan mendapat promosi dengan segera jika berada di organisasi barunya.

c. *Normative commitment*

Komitmen normatif menurut Mayer dan Allen dalam Colquitt, dkk. adalah “... *desire to remain a member of an organization due to a feeling obligation.*”<sup>39</sup> Komitmen normatif adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa berkewajiban. Anggota organisasi harus berada di dalam organisasi karena sebuah keharusan (*ought to*). pada tahapan yang lebih tinggi, anggota organisasi akan lebih peduli terhadap anggota lain seperti pendapat Jerald Greenberg “*People who have high degrees of normative commitment are greatly concerned about what others would think of them for leaving.*”<sup>40</sup> Anggota organisasi akan sangat memperhatikan terkait pemikiran anggota lain dalam hal meninggalkan organisasinya. Tipe komitmen ini lebih menekankan kepada faktor pihak lain untuk bertahan di organisasi, seperti seorang anggota organisasi yang enggan meninggalkan organisasi karena pimpinannya sering membantunya disetiap kesulitan. Anggota organisasi akan merasa berutang budi

---

<sup>39</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J, *loc.cit.*

<sup>40</sup> Jerald Greenberg., *op. cit.*, h. 132

karena kebaikan yang sudah diberikan kepadanya dalam memperbaiki pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan terkait komitmen organisasi maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah kesamaan tujuan anggota dengan organisasi mengakibatkan keterikatan emosional dengan menampilkan rasa loyalitas dan keterlibatan anggota sehingga menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, dengan indikator keterlibatan dalam kegiatan organisasi, tanggung jawab, memiliki keinginan mempertahankan keanggotaan organisasi, melakukan identifikasi terhadap organisasi, setia berada dalam organisasi.

### **3. Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja**

Menurut Colquitt, dkk. menjelaskan hubungan antara komitmen dengan kinerja dibagi menjadi 2 (dua) kondisi antara pegawai dan pimpinan (manajer).

*“Most employees have two primary goals for their working life : to perform their jobs well and to remain a member of an organization that they respect. Likewise, most managers have two primary goals for their employees : to maximize their job performance and ensure that they stay with the firm for a significant length of time.”<sup>41</sup>*

Karyawan memiliki tujuan dalam pekerjaannya yaitu melakukan pekerjaan dengan baik dan tetap menjadi anggota organisasi yang dia

---

<sup>41</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J, *op.cit.*, h. 7

harga. Demikian juga, manajer memiliki tujuan untuk karyawan mereka yaitu memaksimalkan kinerja pekerjaan mereka dan memastikan bahwa mereka tetap bersama organisasinya dalam jangka waktu yang signifikan.

Menurut Jones dalam Zahra G., Hasan D. D., dan F. Heyrani berpendapat bahwa "*Organization commitment is defined as a degree of specificity with working standards of performance.*"<sup>42</sup> Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat kekhususan standar kerja pada kinerja.

Menurut Aamir dan Sohail "*...organizational commitment will lead to two behavioral outcomes: lower turnover and higher performance.*"<sup>43</sup> Komitmen organisasi akan menghasilkan dua perilaku yaitu rendahnya *turn over* dan tingginya kinerja (*performance*). Anggota organisasi yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan memiliki kinerja yang tinggi dan memiliki *turn over* yang rendah.

F. Luthans berpendapat berdasarkan beberapa penelitian terkait hubungan komitmen organisasi dengan kinerja "*Both early and more recent research summaries positive relationship between organizational commitment and desirable outcomes such as high performance, low*

---

<sup>42</sup> Zahra G., Hasan D. D., dan F. Heyrani, *Investigating the Effect of Organization Commitment on Performance of Auditors in the Community of Certified Accountants*, (Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 5, No. 10, 2014), h. 202

<sup>43</sup> Aamir A. Chughtai dan Sohail Z., *Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers*, (Applied Human Resource Management, Vol. 11, No. 1, 2006), h. 46

*turnover, and low absenteeism.*"<sup>44</sup> Berdasarkan penelitian yang sudah dilaksanakan, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti tingkat kinerja yang tinggi, *turn over* rendah, dan rendahnya ketidakhadiran. Terkait pengertian diatas maka semakin besar komitmen organisasi berbanding lurus dengan kinerja pegawai.

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Pada penelitian ini akan dikemukakan hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang akan diajukan peneliti. Penelitian pertama berjudul *Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore* yang dilakukan oleh Hafiz A Z.

*The main objective of this research was to investigate the relation of dimensions of organizational commitment and employee's performance in banking sector of Lahore. About 213 questionnaires were collected from employees of private and public banks located in Lahore. Regression analysis was used to know the results and it is found that affective, normative, and continual commitment are positively related with employee's performance separately and jointly. That affective, normative, and continual commitment were correlated with employee performance ( $r= 0.981, 0.932, 0.956$ ) respectively. It means that affective commitment 98%, normative commitment 93%, and continual commitment 95% contributes the employee's performance. These results are supported by other studies which found positive relationship between dimensions of*

---

<sup>44</sup> Fred Luthans, *loc. cit.*

*organizational commitment and employee's performance. Future studies and implications are also discussed.*<sup>45</sup>

Berdasarkan penelitian yang dilaksanakan pada sektor perbankan di Lahore dengan jumlah 213 responden melalui teknik random sampling yang berdistribusi pada level management staf di Punjab Bank, National Bank, Muslim Commercial bank, Alfalah Bank, Allied bank, Askari bank dan United bank limited. Dapat diketahui bahwa dimensi komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan (continual) memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai secara sebagian maupun keseluruhan.

Komitmen afektif memiliki korelasi dengan kinerja karyawan sebesar  $r = 0.981$ , komitmen normatif memiliki korelasi dengan kinerja karyawan sebesar  $r = 0.932$ , dan komitmen berkelanjutan memiliki korelasi dengan kinerja karyawan sebesar  $r = 0.956$ . Artinya komitmen afektif 98%, komitmen normatif 93%, dan komitmen berkelanjutan 95% memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi komitmen organisasional secara independen dan bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan di bank. Ini berarti bahwa karyawan bersedia mencurahkan dan tinggal di bank untuk mencapai tujuan

---

<sup>45</sup> Hafiz AZ, *Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore*, (Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 7, No. 2, 2017)

pekerjaan karena mereka memiliki tujuan dan nilai yang sama di dalam organisasi.

Kedua, penelitian berjudul *Organizational Commitment and Job Performance of Academic and Administrative Personnel* yang dilaksanakan oleh Rebecca C. Tolentino.

*This research investigated organizational commitment among the academic and administrative personnel of a chartered university using Allen and Meyer's Three-Component Model (TCM). It also described job performance of the two groups. The average affective commitment of the academic personnel is 0.37 higher than that of the administrative; In terms of continuance commitment, the average of the academic personnel is lower by 0.45; The average normative commitment of the academic personnel is higher by 0.30. Findings revealed that the academic and administrative personnel have a strong desire to stay in the university. The academic personnel's desire to stay in the university is only moderately driven by "need" for they see a lot of available opportunities outside while for the administrative personnel, desire to stay because of "need" is strong because they recognize that it will be very hard for them to leave the university even if they wanted to. Both the academic and administrative personnel desire to stay in the university because they feel they ought to. This feeling is driven by their loyalty to the university. Academic personnel have stronger affective and normative commitment than the administrative while the administrative personnel have a stronger continuance commitment than the academic. Both the academic and administrative personnel are performing very well in their job. Among the academic, only affective commitment correlates significantly with job performance while among the administrative, not a single commitment dimension is related to job performance.<sup>46</sup>*

---

<sup>46</sup> Rebecca C. Tolentino, *Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel*, (International Journal of Information Technology and Business Management, Vol. 15, No. 1, 2013)

Berdasarkan penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui komitmen organisasi antara tenaga akademik dan tenaga administrasi pada Chartered University di Manila menggunakan 3 (tiga) komponen model komitmen organisasi dari Allen dan Mayer, serta menggambarkan kinerja antara tenaga akademik dan tenaga administrasi. Temuan pada variabel komitmen yang terdiri dari 3 (tiga) komponen komitmen organisasi diketahui rata-rata komitmen afektif tenaga akademik adalah 0,37 lebih tinggi dari pada administrasi; Dalam hal komitmen kontinyu, rata-rata tenaga akademik lebih rendah sebesar 0,45; Komitmen normatif rata-rata tenaga akademik lebih tinggi sebesar 0,30.

Berdasarkan data tersebut dapat diungkapkan bahwa tenaga akademik dan administrasi memiliki keinginan kuat untuk tinggal di universitas. Keinginan para akademisi untuk tetap tinggal di universitas hanya digerakkan oleh "kebutuhan" karena mereka melihat banyak kesempatan yang ada di luar. Sementara untuk staf administrasi keinginan untuk tinggal karena "kebutuhan" itu kuat karena mereka menyadari bahwa hal itu akan sangat Sulit bagi mereka untuk meninggalkan universitas meskipun mereka menginginkannya. Baik tenaga akademik maupun administrasi berkinerja sangat baik dalam pekerjaan mereka. Diantara akademisi, hanya komitmen afektif yang berkorelasi secara signifikan dengan kinerja kerja sedangkan di antara aspek administratif, bukan dimensi komitmen tunggal yang terkait dengan kinerja kerja.

Ketiga, penelitian berjudul *Investigating the Effect of Organization Commitment on Performance of Auditors in the Community of Certified Accountants* yang dilaksanakan oleh Zahra G., Hasan D. D., dan Forough H.

*The purpose of this study is to investigate the effect of organization commitment on performance of auditors who are members of the Certified Accountants Community. The population consists of 640 members of the community in Tehran and Shiraz, 250 subjects of which have been selected randomly to form the sample using Cochran Formula in the first half of 1392 (2013). The present study is an applied research with correlation-descriptive method. The questionnaire of Smith et al (2012) has been used as the tool for data collection. Investigating the questionnaires confirmed the validity and reliability of measuring tools. In order to data analysis, Pearson Correlation Coefficient and multiple-regression analysis have been applied on SPSS. Finding of this research is that there is a significant positive relationship between organization commitment and performance of auditors in reliability level of 95%. Also there is a significant positive relationship between emotional commitment of auditors and their performance in reliability level of 95%. Another finding of the present study is that there is no significant relationship between continuous commitment of the auditors and their performance in reliability level of 65%. Also another finding is that there is a significant positive relationship between normative commitment of the auditors and their performance in reliability level of 99%. Results of linear and step-by-step regression analyses revealed that organization commitment has a significant positive effect on the employees' performance. Also results of structural equations model, conducted to examine the conceptual model of the study, showed good appropriateness of the model, and hence, it was selected as the experimental model.<sup>47</sup>*

---

<sup>47</sup> Zahra G., Hasan D. D., dan F. Heyrani, *Investigating the Effect of Organization Commitment on Performance of Auditors in the Community of Certified Accountants*, (Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 5, No. 10, 2014)



Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja auditor yang tergabung dalam Certified Accountant Community. Populasi terdiri dari 640 anggota komunitas di Teheran dan Shiraz, 250 subjek yang telah dipilih secara acak untuk membentuk sampel menggunakan Formula Cochran. Penelitian ini merupakan penelitian terapan dengan metode korelasi deskriptif. Analisis data dilakukan dengan koefisien korelasi pearson dan analisis regresi berganda menggunakan SPSS.

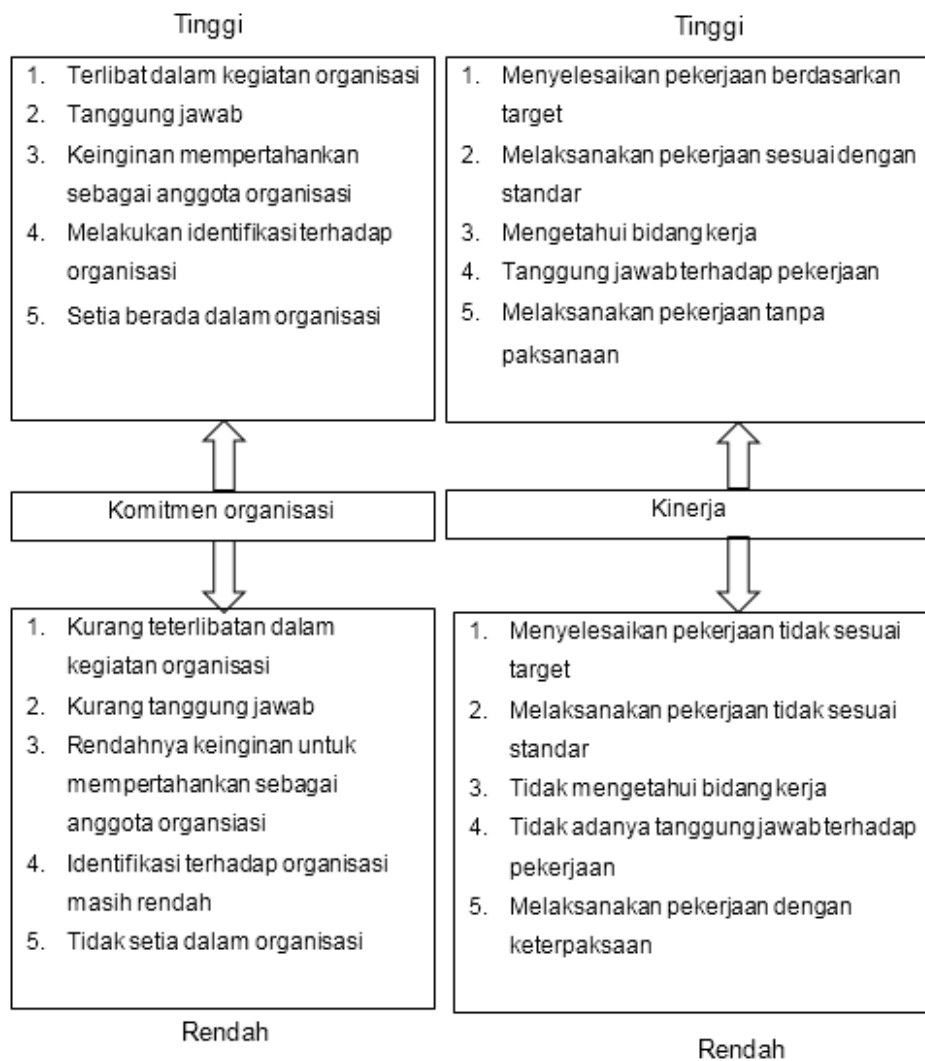
Temuan penelitian ini adalah ada hubungan positif yang signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja auditor pada tingkat reabilitas 95%. Juga ada hubungan positif yang signifikan antara komitmen emosional auditor dan kinerjanya pada tingkat reliabilitas 95%. Temuan lain dari penelitian ini adalah bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara komitmen kontinu auditor dan kinerjanya pada tingkat reabilitas 65%. Temuan lainnya adalah adanya hubungan positif yang signifikan antara komitmen normatif auditor dan kinerjanya pada tingkat reliabilitas 99%. Hasil analisis linier dan regresi bertahap menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **C. Kerangka Berpikir**

Kualitas anggota organisasi dapat dikatakan baik apabila mampu melaksanakan pekerjaan sesuai porsi yang ditetapkan, menyelesaikan pekerjaan dengan memperhatikan aspek kualitas produk yang dihasilkan, mengetahui dengan baik dari segi teoritikal dan praktikal pada bidang kerjanya, memiliki sikap yang positif dalam berorganisasi, dan mampu bertindak solutif terhadap lingkungan kerjanya. Anggota organisasi akan berusaha secara maksimal untuk memenuhi aspek tersebut dalam upaya mencapai kinerja yang terbaik. Semakin baik kinerja yang dihasilkan, maka pencapaian target dan tujuan organisasi akan semakin cepat terealisasikan.

Anggota organisasi akan merasa nyaman berada di dalam organisasinya jika mereka mampu mengaktualisasikan seluruh usahanya demi mencapai kinerja yang terbaik, serta direspon secara positif oleh organisasi. Rasa dihargai terkait pekerjaan akan berimplikasi kepada kualitas produk yang dihasilkan oleh anggota organisasi. Ketika terjalin hubungan yang baik di dalam organisasi, maka anggota organisasi berkomitmen untuk memberikan yang terbaik, tidak mengecewakan atau meninggalkan organisasi. Semakin tinggi komitmen anggota terhadap organisasinya, akan semakin tinggi kualitas pekerjaan dan usaha yang diberikan kepada organisasi. Komitmen organisasi merupakan segala usaha dan tanggung jawab yang didalamnya terdapat keterikatan

emosional antara organisasi dan anggotanya, kemudian menghasilkan loyalitas dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada anggota organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja. Jika komitmen organisasi rendah, maka kinerja yang dihasilkan akan rendah. Secara sederhana, kerangka berpikir dapat digambarkan seperti bagan berikut ini:



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kajian teori, penelitian yang relevan dan kerangka berpikir yang telah diuraikan di atas dapat dirumuskan sebuah hipotesis yaitu: “Terdapat hubungan yang Positif antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Guru PNS SMP Negeri di Kecamatan Pasar Minggu.”