

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen**

###### **A. Pengertian Manajemen**

Suatu organisasi atau institusi pasti memerlukan adanya manajemen, dalam arti sederhana manajemen berarti mengatur atau mengelola. Manajemen sangat penting untuk organisasi atau institusi, dengan adanya manajemen semua kegiatan akan berjalan dengan baik dan terstruktur. Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno yaitu *management*, yang memiliki arti “seni melaksanakan dan mengatur”. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumberdaya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan: 2016:2).

Untuk memberikan pengertian yang jelas tentang Manajemen, ada beberapa pendapat ahli:

- 1) Menurut T Hani Handoko mengemukakan bahwa “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah diteapkan”.
- 2) Menurut pendapat Arifin Abdurrachman dikutip kembali oleh M. Ngalim Purwanto berpendapat “Manajemen merupakan kegiatan -kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang pelaksana. Jadi, dalam hal ini kegiatan dalam manajemen terutama adalah mengelola orang-orangnya sebagai pelaksana”.
- 3) Robbins dan Coulter berpendapat bahwa, “Manajemen adalah mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan orang lain sehingga kegiatan mereka selesai dengan efisien dan efektif”.
- 4) Menurut G.R Terry bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai

sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Dari pengertian Manajemen yang dikemukakan, maka dapat dikatakan bahwa pendekatan utamanya terletak pada pencapaian tujuan melalui orang lain. Dengan demikian dalam suatu usaha menggerakkan orang lain untuk mau melaksanakan apa yang diinginkan organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan, tentunya perlu suatu pendekatan melalui kepemimpinan dan komitmen.

#### A. Fungsi-Fungsi manajemen

1. Perencanaan: (a) pemilihan atau penetapan tujuan organisasi, dan (b) penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standard yang dibutuhkan untuk mencapai standard.
2. Pengorganisasian: (a) penentuan sumberdaya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, (b) perancangan dan pengembangan organisasi atau kelompok kerja untuk mencapai tujuan, (c) penugasan tanggungjawab, dan (d) pendelegasian wewenang kepada individu
3. Penyusunan personalia: penarikan, pelatihan, pengembangan, penempatan, dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.
4. Pengarahan: mendapatkan atau membuat para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Fungsi ini meminta para karyawan untuk bergerak menuju tercapainya tujuan organisasi.
5. Pengawasan: penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Pengawasan positif berupaya mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efektif dan efisien atau tidak. Pengawasan negatif berupaya menjamin kegiatan yang tidak diinginkan tidak terjadi.

### **2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia atau yang disingkat (MSDM) merupakan cara mengelola pada proses pemberdayaan sumber daya manusia dan pemanfaatan sumber-sumber daya lainnya secara tepat dan hemat, dalam pencapaian tujuan yang diinginkan.

Adapun sumber daya dimaksud seperti: manusia, uang, sistem/cara yang digunakan, bahan baku/bahan setengah jadi yang digunakan, teknologi yang dipakai, serta pasar menyangkut pemasarannya. Manusia merupakan unsur yang menentukan dalam organisasi dan unsur ini kemudian berkembang membentuk bidang ilmu dalam manajemen yang dikenal sekarang dengan Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat MSDM. Banyak istilah yang digunakan untuk menyebutkan manajemen sumber daya manusia seperti: manajemen kepegawaian dan manajemen personalia. Manajemen sumber daya manusia definisi sebagai ilmu yang mengelola sebuah hubungan dan peranan tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga apa yang dilakukan dapat dengan tepat dan hemat, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Manusia merupakan komponen penting dalam organisasi yang akan bergerak dan melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. Sumber daya manusia adalah orang yang dipekerjakan di sebuah organisasi atau instansi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Sumberdaya manusia yang baik, diharapkan memiliki kinerja yang baik dan benar, sehingga tujuan (*goals*) organisasi mudah untuk dicapai secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas atau kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Dessler (2017:4) “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan”. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian pegawai (Harras, dkk, 2020; Rivai, 2014).

Manajemen SDM adalah sebuah ilmu tentang mengatur manusia, maka akan terlihat sebuah keteraturan dan ketertiban, di mana setiap orang saling terhubung, dan ini adalah sebuah keindahan di dalam organisasi (Harras, dkk, 2020; Hasibuan, 2014). Oleh karenanya, tidak berlebihan jika mengatakan bahwa Manajemen SDM adalah seni, karena sesungguhnya terdapat harmonisasi antar manusia yang mampu menghasilkan

sebuah karya (kinerja, produktivitas, prestasi, kreativitas, dan inovasi), dengan karya tersebut semua orang mendapatkan kebahagiaan yang dicita-citakan.

Manajemen SDM berupa aktivitas-aktivitas terstruktur dan sistematis yang dikerjakan oleh sumber daya manusia dengan kualifikasi dan kompetensi tertentu guna mencapai tujuan (Harras, dkk, 2020; Mangkunegara, 2017). Penjelasan ini mempertegas peran SDM dalam sebuah organisasi yang dikontrol atau dikendalikan oleh sebuah sistem kerja atau yang disebut sistem manajemen.

- 1) Bahwa untuk mendapatkan SDM unggul maka dilakukan rekrutmen dan seleksi.
- 2) Bahwa untuk mencapai efektivitas dan efisiensi maka ditetapkan SOP, aturan, dan strategi.
- 3) Bahwa untuk mengembangkan SDM maka diselenggarakan pelatihan dan diberikan kesempatan untuk terlibat dalam setiap kegiatan organisasi.
- 4) Bahwa untuk mencapai target (kinerja dan produktivitas) maka diciptakan budaya dan lingkungan kerja yang kondusif

Dari definisi-definisi tersebut maka Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu seni memadukan berbagai kegiatan-kegiatan manajemen dalam mempengaruhi sumberdaya manusianya untuk mencapai tujuan organisasi secara terencana, terorganisir, terarah dan terkontrol dengan mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen personalia secara baik sehingga dapat memberikan kontribusi langsung terhadap pemanfaatan sumberdaya lainnya secara efektif dan efisien serta mengakui eksistensi organisasi dan individu, juga dapat memberikan suatu kepuasan tertentu bagi yang menjalankannya.

#### B. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sudah menjadi hal wajib dalam membentuk organisasi atau institusi mempunyai tujuan untuk dicapai seperti yang dikemukakan Hasibuan *dalam* Harras dkk, (2020) tujuan manajemen sumber daya manusia dibagi lima yaitu:

- 1) Memiliki SDM berkualitas, yakni cerdas, energik, dan berkepribadian menarik. Artinya, pegawai memiliki apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemikiran mereka mampu menciptakan strategi bersaing yang handal, fisik mereka mampu meningkatkan produktivitas, dan kepribadian mereka mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

- 2) Ketersediaan pegawai dengan potensi baik, sehingga menjadi harapan di masa mendatang. Artinya, pegawai memiliki kemampuan bekerja yang teruji, dapat mengerjakan dan menyelesaikan tugas dengan baik, mampu menghasilkan kinerja dan produktivitas yang tinggi, dan mampu mencapai target-target yang ditetapkan.
- 3) Mewujudkan lingkungan kerja yang baik bagi pembangunan budaya kerja produktif, kreatif, dan inovatif. Artinya, manajemen memiliki dampak terhadap pola hubungan kerja sesama pegawai dan pimpinan. Semua orang saling bahu membahu, mengambil peran masing-masing, dan melakukan kerja sama tim yang solid.
- 4) Menciptakan efektivitas dan efisiensi, baik dalam pelaksanaan maupun dalam menghasilkan pekerjaan. Manajemen SDM menjadi penggerak seluruh pegawai bekerja secara benar, artinya aturan benar-benar dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.
- 5) Mengatasi masalah kepegawaian yang berisiko terhadap kegagalan. Perusahaan tidak menghendaki terjadinya keluar masuk pegawai, terlambat kerja, malas, kurang semangat, dan sebagainya. Sehingga secara langsung berdampak pada menurunnya penjualan, buruknya pelayanan, hilangnya kesempatan, dan sebagainya. Karena itu semua, tujuan organisasi tidak tercapai.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dapat dikatakan bahwa fungsi dan peran adalah sama arti, disamping itu dengan adanya fungsi bahwa kegiatan akan berjalan dengan baik. Lebih lanjut Seperti yang dikemukakan oleh Rivai *dalam* buku Harras dkk, (2020) bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki beberapa fungsi yaitu:

- 1) Sebagai pelaksana manajerial bahwa manajemen dihadirkan untuk memastikan tata kelola kepegawaian berjalan dengan baik, sehingga mampu menciptakan stabilitas di dalam bekerja. setidaknya dalam peran ini ada 4 (empat) fungsi manajemen SDM di antaranya rencana kepegawaian, mengorganisasikan pegawai, menempatkan (actuating) pegawai pada bidangnya, dan mengendalikan pegawai.
- 2) Sebagai operasionalisasi kegiatan Manajemen SDM dapat mewujudkan pelaksanaan manajerial pada bentuk yang lebih teknis misalnya perekrutan, pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan, dan pemberhentian.

Dari berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut diatas, maka peningkatan kinerja dalam pengembangan organisasi melalui kepemimpinan dan kompensasi adalah fungsi yang harus mendapat perhatian dan pengelolaan yang baik dan intensif, karena karyawan dapat menyumbangkan tenaga dan pikirannya secara optimal apabila didukung dengan kepemimpinan yang diharapkan serta pemberian kepuasan berupa kompensasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan maksimal.

### **2.1.3. Kepemimpinan**

Jika berbicara tentang Organisasi atau Perusahaan pastinya tidak akan terlepas dari yang namanya kepemimpinan. Karena keberhasilan sebuah Organisasi atau Perusahaan tidak terlepas dari keberhasilan seorang pemimpin. Dalam bahasa Indonesia pemimpin sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. Sedangkan istilah Memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain.

Pemimpin adalah suatu peran dalam sistem tertentu, karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki ketrampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Istilah kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan ketrampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki oleh seseorang. Dari uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh adalah komponen utama yang harus dimiliki oleh seseorang yang dikatakan sebagai pemimpin. Komponen selanjutnya adalah kepatuhan orang-orang yang dikenai pengaruh tersebut. Dan fungsi utama seorang pemimpin adalah membantu kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja secara lebih efisien dalam peranannya sebagai pelatih seorang pemimpin dapat memberikan bantuan-bantuan yang khas, yaitu :

- a. Pemimpin membantu akan terciptanya suatu iklim sosial yang baik.
- b. Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur-prosedur kerja.
- c. Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisasi diri.
- d. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan sama dengan kelompok.
- e. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman.

## 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Memahami konsep kepemimpinan tidak terlepas dari mempelajari perilaku, karakteristik, dan gaya dari individu yang diserahi tanggung jawab untuk memimpin. Meski dalam penerapannya berbeda antara individu satu dengan lainnya, akan tetapi secara esensi adalah sama, tergantung dimana organisasi itu hidup. Selain itu organisasi dalam bentuk apapun tentunya membutuhkan posisi seseorang untuk memimpin. Kepemimpinan sendiri merupakan kemampuan atau kecerdasan seseorang untuk mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Menurut Sutikno (2014) “Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya”. Setiawan dan Muhith (2013) ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan seperti kepribadian, harapan dan perilaku atasan, karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, kebutuhan tugas, iklim dan kebijakan organisasi.

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan/pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya, agar bawahan tersebut mau melakukan apa yang diinginkan oleh pimpinan/pemimpin tersebut. Kepemimpinan merupakan daya untuk menggerakkan orang dan diri sendiri menuju suatu tujuan atau impian/visi tertentu, serta daya untuk mentransformasikan komunitas yang bergerak.

Berikut ini beberapa pendapat mengenai definisi kepemimpinan: Menurut Purnomo & Saragih (2016) Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Lebih lanjut Menurut Sarros & Butchatsky dalam Purnomo & Saragih (2016) kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi. Menurut Wijono dalam Purwanggono (2020) Kepemimpinan adalah

kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin

a. Fungsi Kepemimpinan

Perusahaan atau instansi harus memiliki pemimpin yang ahli dalam bidangnya. Pemimpin memiliki peranan yang penting yang berada di posisi puncak, yang artinya pemimpin memiliki peran tanggung jawab yang utama dibandingkan bawahannya oleh karenanya pemimpin harus menjadikan perusahaan atau instansi menjadi lebih maju dan mencapai suatu tujuan tentu salah satunya melalui fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut. Menurut Harras, dkk, (2020:285) fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1) Perencanaan

Pimpinan berperan merencanakan seluruh kegiatan organisasi, termasuk membuat kebijakan, aturan, SOP, dan strategi, dengan demikian pegawai atau karyawan mendapat kepastian hukum dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

2) Pengorganisasian

Setelah pimpinan merencanakan segala sesuatunya, maka tahap berikutnya pimpinan mengoordinasikan seluruh pegawai, siapa mengerjakan apa sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing, dengan demikian aktivitas organisasi berjalan sesuai yang direncanakan.

3) Pelaksanaan

Setelah mengatur SDM, pimpinan juga terlibat langsung dalam operasional, misalnya dengan memantau aktivitas kerja pegawai, melihat laporan proses kegiatan, meninjau langsung, memberikan dukungan/motivasi, memberikan arahan, dan menjelaskan teknis dari pelaksanaan kegiatan, sehingga pekerjaan tetap pada koridor yang ditetapkan.

4) Pengendalian

Selanjutnya, pimpinan mengawasi langsung bagaimana proses pelaksanaan tugas, serta menilai dan mengevaluasi sejauh mana capaian tugas, dengan demikian dapat memberikan timbal balik berupa masukan-masukan, atau perbaikan-perbaikan, dan atau identifikasi masalah, sehingga di kemudian hari dapat mencapai efektivitas atau kreativitas.



## b. Gaya Kepemimpinan

Menurut Hersey & Blanchard dalam Putra & Yuniawan (2015) Gaya kepemimpinan situasional terdapat empat bentuk gaya kepemimpinan, antara lain:

1) Gaya kepemimpinan situasional *Telling* atau mengarahkan.

Yang berarti tugas yang diberikan pemimpin tinggi sedangkan hubungan yang diberikan rendah. Dalam prakteknya bahwa peranan dari seorang pemimpin memerintahkan karyawannya untuk mengerjakan suatu kegiatan atau tugas. Dalam pendekatannya perilaku pemimpin bersifat pengarah (*direktif*).

2) Gaya kepemimpinan situasional *Selling* atau menjual

Berarti orientasi tugas tinggi dan hubungan tinggi. Pendekatan antara tugas dan hubungan lebih bersifat intensif. Perilaku pemimpin memberikan arahan pelaksanaan dan dukungan yang dibutuhkan karyawannya, sehingga diharapkan tugas-tugas terselesaikan dengan baik.

3) Gaya kepemimpinan situasional *Participating* atau berperan serta.

Tugas yang diberikan pemimpin cenderung lebih rendah dibandingkan hubungan antara karyawannya. Pemimpin lebih membujuk karyawannya secara aktif dalam pengambilan keputusan. Peran pemimpin hanya memfasilitator tugas karyawannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang tinggi.

4) Gaya kepemimpinan situasional *delegating* atau mendelegasikan.

Orientasi tugas rendah dan hubungan rendah. Dalam prakteknya perilaku seorang pemimpin hanya sebatas memberikan arahan kepada karyawan dan melepas pelaksanaannya tanpa banyak mencampuri.

Gaya kepemimpinan yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan kharismatik. Menurut Purwanggono (2020) pemimpin yang kharismatik mampu membaca situasi organisasional yang dihadapinya dan mampu mengenali karakteristik para bawahannya sehingga dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi. Kepemimpinan model ini dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya yang mengagumkan dan berwibawa. Dalam kepribadian itu pemimpin diterima dan dipercaya sebagai orang yang dihormati, disegani dan dipatuhi/ditaati secara rela dan ikhlas.

### c. Kepemimpinan dan Kinerja

Pemimpin berarti seorang *leader* harus mampu menciptakan kepuasan kerja kepada seluruh bawahannya, karena memang semangat kerja harus selalu hidup agar tujuan organisasi dapat tercapai. Suatu perusahaan atau instansi dapat maju berkembang bila para aktor di dalamnya mempunyai gairah kerja dan itu disebabkan karena dalam kerja merasa puas. Sebab kemalasan sebagai refleksi dari tidak adanya gairah kerja akan merupakan unsur kontraproduktif bagi perusahaan atau instansi, sehingga bukan saja tujuan sulit dicapai, tetapi kegagalan dalam hal memajukan perusahaan atau instansi

#### **2.1.4. Komitmen**

Konsep dasar komitmen adalah bagaimana kita bisa meletakkan sesuatu pada tempatnya, namun hal yang pasti kita harus melakukannya tidak peduli sulit, menyakitkan, menderita, rugi ataupun kehilangan sesuatu yang berharga. Dalam proses kinerja karyawan, Komitmen merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia, baik dalam kemampuan secara intelektual maupun secara kepribadian Sumber Daya Manusia.

Dalam sebuah organisasi komitmen sangat diperlukan oleh Sumber Daya Manusia agar para karyawan mampu memahami dan mengerti akan perjanjian pekerjaan mereka sehingga segala tujuan, serta visi yang diharapkan dapat tercapai. Dalam sebuah Perusahaan, pasti memiliki standar – standar dalam melakukan pekerjaan dan juga ingin para karyawannya memiliki kinerja yang maksimal, maka pelatihan sangatlah penting untuk menunjang itu semua, demi terciptanya sumberdaya yang berkualitas.

#### 1. Pengertian komitmen

Komitmen adalah sifat dasar artinya landasan kita berperilaku atau berbuat sehingga tidak ada kekeliruan atau kesalahan ketika bertindak sdm harus fokus kewajiban contohnya menghadirkan integritas, tanggung jawab konsisten kepercayaan dan lain sebagainya dalam menjalankannya. Memang tidak mudah kita berkomitmen karena komitmen adalah kebaikan dan kebaikan akan kembali kepada yang mengerjakannya.

Prayitno (dalam Sagala, 2013:22) mengemukakan bahwa komitmen adalah keputusan seseorang dengan dirinya sendiri, apakah ia akan melakukan sesuatu atau tidak. Secara etis komitmen menunjukkan kemantapan kemauan, keteguhan sikap, kesungguhan, dan tekad untuk berbuat yang lebih baik. Komitmen berkaitan dengan keputusan seseorang dengan dirinya sendiri, apakah ia akan melakukan suatu kegiatan.

Menurut Meyer dan Allen dalam Umam (2010:258) komitmen karyawan diartikan sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya. Komitmen organisasi meliputi tentang wujud kesetiaan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi apapun yang terjadi, kemudian juga identifikasi terhadap hal-hal berkaitan erat dalam dunia organisasi, dan keterlibatan anggota untuk tetap tinggal dalam organisasi demi mencapai tujuan dari organisasi.

Menurut Soekidjan dalam Armawati (2016:282) komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi serta cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi.

Komitmen merupakan kesadaran yang tinggi dan kompleks dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan. Seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas akan meningkatkan kesadaran dan mempunyai tanggungjawab yang tinggi terhadap pekerjaan. Oleh karena itu komitmen merupakan bagian terpenting dalam organisasi dan memberikan dukungan dan kontribusi yang positif terhadap hasil kerja di dalam suatu organisasi.

Jika melihat pembahasan di atas, maka ada tiga hal mendasar di dalam komitmen, di antaranya:

a. Perjanjian

Komitmen hanya akan terjadi jika seseorang atau sekelompok orang memiliki ikatan dengan pihak lain. Biasanya di dalam perjanjian tersebut terdapat pernyataan kedua belah pihak untuk menunaikan kewajiban dan mendapatkan kompensasi tertentu, kemudian dikuatkan dengan cap atau tanda tangan sebagai bukti hukum. Dengan disepakatinya suatu perjanjian maka melekat suatu kewajiban yang harus ditunaikan, tentu dengan segala risikonya. Sehingga tidak ada kata khianat di dalam

pelaksanaannya, karena hal tersebut akan menyebabkan batalnya perjanjian dan merugikan pihak lain.

b. Kewajiban

Disepakatinya suatu perjanjian maka diperlukan sebuah bukti nyata, yaitu dilaksanakannya kewajiban dengan penuh tanggung jawab. Maksud tanggung jawab adalah melaksanakan kewajiban sesuai kesepakatan, tidak dilebihkan dan juga tidak dikurangi. Inti dari komitmen adalah kewajiban, sedangkan hak merupakan tujuannya. Oleh karena itu, baik atau buruknya suatu pelaksanaan kewajiban merupakan bukti seberapa kuat komitmen seseorang tersebut. Semakin baik pelaksanaan kewajiban maka kepercayaan akan terbangun dengan kuat, namun sebaliknya jika kualitas pelaksanaan kewajiban menurun maka akan menghilangkan kepercayaan, dan kondisi tersebut sangat berisiko terhadap kemajuan di masa mendatang.

d. Hak

Kompensasi yang diterima dari sebuah komitmen adalah hak. Hal tersebut sangatlah wajar, mengingat komitmen menuntut suatu upaya kerja (kewajiban), maka sudah sewajarnya mendapatkan hak yang telah dijanjikan. Terlebih tujuan diadakannya komitmen adalah saling memberikan keuntungan.

## 2. Ruang lingkup Komitmen Kerja

Sejak awal organisasi harus memiliki sistem seleksi yang baik. Sistem yang mampu mengidentifikasi kualitas sikap dan perilaku kerja calon pegawai atau karyawan, karena jika tidak maka akan menyebabkan kerugian di masa mendatang (finansial dan non finansial). Banyak organisasi yang stagnan, karena ditinggalkan para pegawai potensialnya.

Oleh karena itu, jajaran pimpinan harus memperkuat sistem perencanaan SDM. Sistem yang memelihara karyawan atau pegawai dari berbagai aspek, termasuk psikologi atau kejiwaan pegawai. Terlebih berbagai kebijakan organisasi harus dibangun berdasarkan asas humanis. Dengan demikian, akan terbangun ikatan emosional yang kuat antara organisasi dengan anggotanya.

## 3. Dampak Positif Komitmen Kerja

Ada banyak kebaikan yang didapat dari komitmen kerja, di antaranya:

- a. Terbangun kepercayaan Antara organisasi dan karyawan saling terbuka dalam berbagai hal, tidak terkecuali soal keterlibatan kerja. Organisasi sepenuhnya mempercayai bahwa kemajuan organisasi ada di tangan pegawai, dan sebaliknya karyawan sepenuhnya percaya bahwa kesejahteraan dijamin organisasi.
- b. Mendapatkan kesejahteraan Komitmen yang baik mendatangkan keuntungan bagi pihak-pihak. Bagi organisasi, komitmen karyawan atau pegawai dapat membawa kemajuan dan keberhasilan. Sedangkan bagi karyawan, dengan berkomitmen maka masa depannya di perusahaan akan lebih terjamin.
- c. Mendorong kemajuan bersama Komitmen memberikan peluang kepada setiap anggota untuk saling mendukung. Karena setiap orang telah percaya maka setiap orang akan menaruh harapan pada orang lain, dan fungsi dari berorganisasi adalah bekerja bersama untuk maju bersama dalam mencapai keberhasilan bersama.
- d. Lingkungan yang humanis Komitmen dapat membentuk lingkungan kerja yang saling menghargai. Setiap individu tahu apa kewajibannya dan apa perannya. Dengan demikian, setiap orang akan terikat satu sama lain sebagai individu sosial

#### 4. Indikator Komitmen Kerja

Organisasi harus peka terhadap sikap komitmen pegawai, di antaranya dengan melihat beberapa ukuran:

##### a. Tanggungjawab

Karyawan atau pegawai sungguh-sungguh di dalam melaksanakan kewajibannya, tanpa keluh kesah. Wujud kesungguhan tersebut adalah dengan menuntaskan pekerjaan dengan hasil yang baik (sesuai standar).

##### b. Konsisten

Komitmen itu keselarasan atau kesesuaian antara apa yang disepakati dengan apa yang dilaksanakan. Wujud dari keselarasan tersebut adalah melaksanakan tugas sesuai dengan bidang dan wewenang yang diberikan.

##### c. Konsekuen

Komitmen itu teguhnya pendirian dengan tidak mudah menyerah dalam menghadapi berbagai risiko dalam melaksanakan kewajiban.

### **2.1.5. Kinerja**

Kinerja merupakan kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja” yang menerjemahkan kata dari bahas asing prestasi, dan bias pula berarti hasil kerja. Perkembangan dan kemajuan suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas kinerjanya dapat memberikan pengaruh sebagai kekuatan pendorong. Kinerja adalah hal yang sangat penting yang digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja sendiri itu terjadi dari banyak komponen. Salah satu penentu kemajuan kinerja bisnis dan organisasi, tentu saja adalah kecakapan dalam mengelola kinerja para karyawannya.

Untuk mencapai tujuannya, sebuah organisasi wajib memiliki kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif dan efisien karena kinerja organisasi merupakan akumulasi kinerja individu dan kelompok. Hakikat manajemen kinerja adalah aktivitas mengelola seluruh kegiatan SDM dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, manajemen kinerja tidak hanya bermanfaat bagi organisasi, tapi juga bermanfaat bagi manajer serta individu.

#### **1. Pengertian Kinerja**

Salah satu penentu kemajuan kinerja bisnis dan organisasi, tentu saja adalah kecakapan dalam mengelola kinerja para karyawan atau pegawainya. Disana terbentang sejumlah rute yang jika dilakoni dengan elok, niscaya akan mengantarkan tujuan bisnis pada tempat indah yang dirindukannya. Dengan kata lain, pengelolaan kinerja karyawan yang cemerlang pasti akan mengantarkan sebuah organisasi bisnis ke jalan yang menghamparkan kejayaan. Sebaliknya, pengelolaan kinerja karyawan yang dijalankan dengan spirit abal-abal hanya akan membawa perusahaan ke bibir kemalangan (Nimran, U dan Amirullah; 2012)

Mangkunegara (2011) menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan menurut Noor (2013: 272) bahwa kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan misalnya standar, target dan hasil yang dicapai.

Kinerja juga berarti sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencaai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno, 2016). Kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau organisasi dengan penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal, baik bersifat fisik dan nonfisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi, dan tugasnya yang disadari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi (Susanto, 2016:320).

Menurut Wilson (2012:230) dalam Handoko dan Waluyo bahwa peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari hak pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk meningkatkan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas.

## 2. Jenis- Jenis Kinerja

Jenis-jenis kinerja jenis kinerja terdiri atas 3 bagian (Farlen: 2011):

- 1) Kinerja Strategik kinerja suatu pekerjaan dievaluasi atas ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan bersangkutan atas lingkungan hidupnya dimana dia beroperasi.
- 2) Kinerja Administratif. Kinerja ini berkaitan dengan administratif perusahaan, termasuk didalamnya tentang struktur administrasi yang mengatur hubungan otoritas dan tanggung jawab dari orang-orang yang menduduki jabatan. Atau bekerja pada unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi.
- 3) Kinerja Operasional. Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan perusahaan.

### 3. Aspek Penilaian kinerja

Menilai hasil karya yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran system manajemen dan proses penelusuran kegiatan pribadi personel pada masa tertentu disebut dengan penilaian kinerja menurut certo (Ilyas, 2001). Hal yang menyebabkan pentingnya kinerja adalah:

- a. Peluang untuk mengembangkan kemampuan kerja semaksimal mungkin merupakan keinginan dari setiap individu yang bekerja.
- b. Ketika melaksanakan pekerjaan dengan sebaik mungkin, individu juga ingin mendapatkan prestasi dan penghargaan.
- c. Setiap orang juga ingin mendapatkan penilaiannya dilakukan dengan cara yang objektif.

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu cara mengevaluasi dan mengidentifikasi hal-hal yang terkait dengan proses dan hasil kerja dari pegawai. Dengan adanya ukuran atas hasil yang dicapai akan memudahkan pihak-pihak terkait dalam pengambilan keputusan manajemen.

### 4. Indikator Kinerja Karyawan

Bangun (2012:233) menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi yaitu :

#### 1. Kuantitas pekerjaan

Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target *output* yang harus dihasilkan perorang per jam kerja.

#### 2. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu (Umayu:2016)

- Melakukan sesuai dengan *operation manual*
- Melakukan pekerjaan sesuai dengan *inspection manual*



### 3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu karena ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

### 4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang di tentukan. Datang tepat waktu dan melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.

### 5. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan harus di selesaikan oleh 1 karyawan saja untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh 2 orang atau lebih. Kinerja karyawan dapat di nilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

- Membantu atasan dengan memberikan saran untuk meningkatkan produktivitas perusahaan
- Menghargai rekan kerja satu sama lain
- Bekerjasama dengan rekan kerja secar baik

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja telah banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda seperti penggunaan variabel independen, lokasi penelitian, jumlah responden yang berbeda dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja dapat disajikan di bawah ini.

Luqman, H., H. Mustaqim., R. Syahputra, dan Suyatni (2022) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh komitmen kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Direktorat Teknik dan Operasional AJB Bumiputera 1912, Jakarta. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 60 orang responden dengan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa 52,7% faktor-

faktor kinerja karyawan dapat dijelaskan bahwa variabel komitmen dan budaya organisasi. Hasil uji serempak (*simultant*) menunjukkan bahwa variabel Komitmen dan budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Direktorat Teknik Dan Operasional Ajb Bumiputera 1912, Jakarta. Sedangkan secara parsial (uji t) menunjukkan bahwa komitmen dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Direktorat Teknik Dan Operasional Ajb Bumiputera 1912, Jakarta.

Darmawan A., F. Bagis dan I.A.P. Anggraini (2021) melakukan penelitian yang berjudul *Locus of Control*, Kepemimpinan Transformasional dan Spritual Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Banyumas Timur. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 145 orang responden dengan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa 38.8% faktor-faktor kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh Locus Of Control, Kepemimpinan Transformasional Dan Spritual. Hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan variabel Locus Of Control, Kepemimpinan Transformasional Dan Spritual mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan uji T bahwa variabel *Locus of Control*, Kepemimpinan Transformasional dan Spritual Kerja berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Banyumas Timur

Gede, I.k, dan P.S Piartini (2018) Melakukan penelitian yang berjudul pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh motivasi kerja pada BPR sekacamatan sukawati Giayar, jumlah sampel sebanyak 68 responden dengan menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana. Hasil uji Regresi menunjukkan bahwa 65,5% faktor-faktor kinerja karyawan BPR sekacamatan sukawati Giayar dapat di jelaskan oleh kepemimpinan sedangkan sisanya 34,5% dijealskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan uji T menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat se-kecamatan Sukawati Giayar. Penelitian terdahulu ini bisa di lihat pada tabel 2.1 pada halaman selanjutnya.

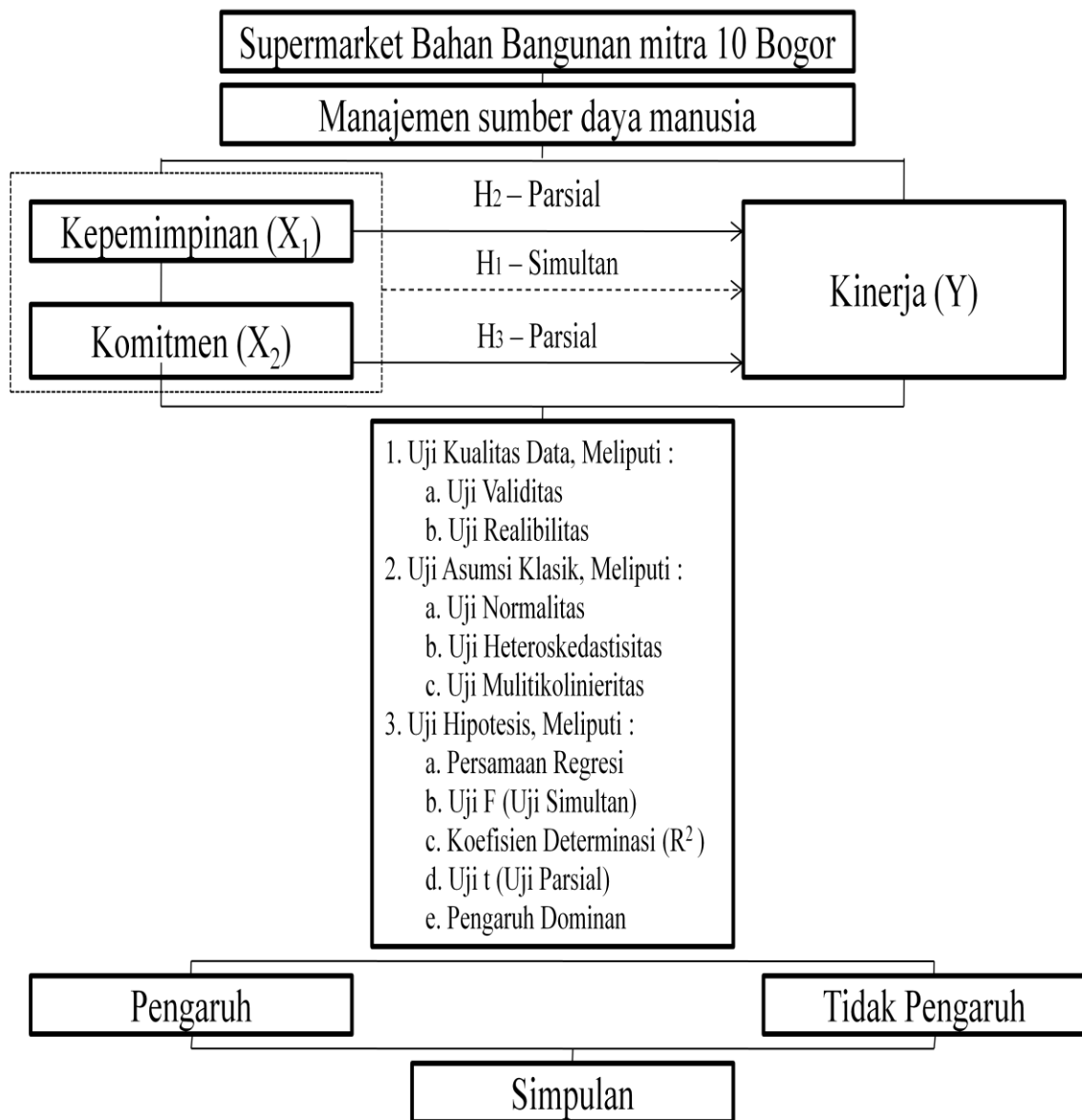
**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Luqman, H., H. Mustaqim, R. Syahputra., dan Suyatni (2022)	Pengaruh Komitmen Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Direktorat Teknik Dan Operasional Ajb Bumiputera 1912, Jakarta	- Komitmen - Budaya Organisasi - Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pada pengujian uji koefisien determinasi nilai adjusted R square model 0,655 atau sebesar 65,5%</li> <li>2. Uji F, Semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</li> <li>3. Uji t, variabel komitmen, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan</li> </ol>
Darmawan, A., F. Bagis., & I. A. P. Anggraini (2021).	Pengaruh Locus Of Control, Kepemimpinan Transformasional Dan Spiritual Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Banyumas Timur	- Locus Of Control - Kepemimpinan Transformasional Dan Spiritual - Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pada pengujian uji koefisien determinasi nilai adjust R square model 0,383 atau sebesar 38,3%</li> <li>2. Uji F, semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</li> <li>3. Uji t, variabel Locus Of Control, Kepemimpinan Transformasional Dan Spiritual yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan</li> </ol>
Gede. I. K., dan Piartini (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan yang di Moderasi Oleh Motivasi Kerja Pada BPR se-Kecamatan Sukawati Giayar	Kepemimpinan	Analisis Regresi Linier Sederhana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pada pengujian uji koefisien determinasi Adjust R square model 0,366 atau sebesar 36,6%</li> <li>2. Uji T, Variabel kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja Karyawan</li> </ol>

Sumber: Jurnal terkait (2022)

### 2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu uraian dan visualisasi tentang hubungan atau kaitan antara konsep-konsep atau variabel-variabel yang akan diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilakukan (Notoatmodjo, 2012). Di bawah ini peneliti menggambarkan penelitian ini dengan kerangka:



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

Sumber : Penulis (2022)

## 2.4. Hipotesis

Berdasarkan dengan deskripsi teoritis serta kerangka pemikiran yang telah penulis sampaikan diatas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

### 1. Hipotesis 1

$H_0 : \beta_i = 0$ , berarti secara simultan kepemimpinan, komitmen, tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Supermarket Bahan Bangunan Mitra10 Bogor

$H_1 : \beta_i \neq 0$ , berarti secara simultan kepemimpinan, komitmen, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Supermarket Bahan Bangunan Mitra10 Bogor.

### 2. Hipotesis 2

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti secara parsial kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Supermarket Bahan Bangunan Mitra10 Bogor.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$ , berarti secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Supermarket Bahan Bangunan Mitra10 Bogor.

### 3. Hipotesis 3

$H_0 : \beta_2 = 0$ , berarti secara parsial komitmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Supermarket Bahan Bangunan Mitra10 Bogor.

$H_1 : \beta_2 \neq 0$ , berarti secara parsial komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Supermarket Bahan Bangunan Mitra10 Bogor.