

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PERUMUSAN MODEL PENELITIAN

A. Telaah Pustaka

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu konstruksi multi dimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor intrinsik karyawan (Personal atau Individual) dan ekstrinsik seperti kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional, sub variabelnya adalah variabel intrinsik karyawan dengan indikatornya adalah memiliki kemampuan dan keterampilan yang handal dalam melaksanakan pekerjaan, komitmen yang kuat, semangat kerja disiplin dan tanggung jawab, serta sub variabel kualitas arahan dari atasan atau supervisor, dukungan rekan kerja, dan fasilitas kerja yang memadai. (Mangkuprawira, 2007). Mangkunegara (2014) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Hasibuan (2012) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pencapaian atau prestasi kerja karyawan dalam kegiatan atau aktivitas yang sudah direncanakan sebelumnya baik kuantitas

maupun kualitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam jangka waktu tertentu.

Tujuan dari kinerja menurut Mangkunegara (2014) adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang telah diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

b. Manfaat Kinerja Karyawan

Sementara manfaat dari penilaian prestasi kerja (kinerja karyawan) menurut (Mangkunegara, 2012) adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seseorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.

- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Sopiah (2008) adalah sebagai berikut :

1) *Effort*

Usaha individu diwujudkan dalam bentuk motivasi. Motivasi kekuatan yang dimiliki seseorang dan kekuatan tersebut melahirkan intensitas dan ketekunan yang dilakukan sukarela.

2) Kemampuan (*Ability*)

Ability individu diwujudkan dalam bentuk kompetensi.

3) Situasi lingkungan

Lingkungan bisa memiliki dampak yang positif atau sebaliknya.

d. Indikator-indikator Kinerja Karyawan

Tanujaya (2015) ada beberapa indikator dalam kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
- 2) Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.

3) Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis atau teknis yang digunakan pada pekerjaan.

Rivai dan Basri (2005) menerangkan ada 3 pihak yang mendapatkan manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

a. Manfaat bagi karyawan yang dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan kinerja adalah antara lain:

- i. Meningkatkan motivasi.
- ii. Meningkatkan motivasi kerja.
- iii. Ada kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka.
- iv. Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif.
- v. pengetahuan tentang kelemahan menjadi lebih besar.

b. Manfaat bagi penilai (supervisor/manajer/penyelia)

Manfaat pelaksanaan kinerja bagi penilai antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
- 2) kesempatan untuk mengembangkan pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
- 3) memberikan peluang yang mengembangkan suatu sistem pengawasan yang baik.

c. Manfaat Bagi Perusahaan

Adapun manfaat bagi perusahaan antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kualitas komunikasi.
- 2) meningkatkan motivasi karyawan.
- 3) meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2. Pelatihan Kerja

a. Pengertian Pelatihan Kerja

Setiap usaha untuk memperbaiki kinerja kerja pada pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan keterampilan karyawan atau pekerja yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu sehingga lebih menekankan pada keterampilan (*skill*) (Gomes, 2000). Salmah (2012) mengemukakan pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan supaya efektif. Sebelum melaksanakan pekerjaan, karyawan harus menjalani suatu sesi dimana karyawan akan diberi pembekalan keterampilan terlebih dahulu agar dapat menjalankan pekerjaannya sesuai dengan *standart* atau ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sesi yang dimaksud adalah pelatihan suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir dimana pegawai

non manajerial mempelajari pengetahuan teknis dengan tujuan terbatas (Mangkunegara, 2000).

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan pelatihan adalah suatu proses untuk mendapatkan keterampilan mengenai pekerjaan baik melalui serangkaian prosedur yang sistematis yang dilakukan oleh seorang ahli yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan kepada karyawan.

b. Faktor-faktor yang memengaruhi pelatihan kerja

Menurut Simamora (2015) Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan adalah sebagai berikut:

- 1) Dukungan manajemen puncak.
- 2) Perkembangan teknologi.
- 3) Gaya belajar.
- 4) Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.

d. Indikator-indikator Pelatihan Kerja

Tanujaya (2015) menyebutkan beberapa indikator pelatihan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas materi pelatihan.
- 2) Kualitas metode pelatihan.
- 3) Kualitas instruktur pelatihan.
- 4) Kualitas sarana dan infrastruktur pelatihan.

Materi-materi yang diberikan pada masa orientasi kepada para karyawan baru meliputi:

- 1) Profil organisasi termasuk didalamnya sejarah berdirinya perusahaan, visi, dan misi yang ingin dicapai perusahaan, struktur organisasi perusahaan berikut para pemangku jabatan pada seluruh departemen yang perlu diketahui .
- 2) Peraturan-peraturan dan berbagai kebijakan perusahaan dalam hubungannya dengan hak dan kewajiban karyawan.
- 3) Berbagai fasilitas yang mungkin dapat digunakan atau tidak boleh digunakan oleh karyawan.
- 4) Pengenalan kondisi lingkungan kerja dimana karyawan tersebut akan bekerja seperti siapa yang menjadi atasan langsung, atasan tidak langsung, rekan kerja, bawahan, kondisi ruangan kerja dan fasilitasnya.
- 5) Pengenalan akan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan yang bersangkutan sesuai dengan *job description*.

Tujuan diadakannya pelatihan yang diselenggarakan perusahaan terhadap karyawan dikarenakan perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja karyawan sehingga dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Jadi sebelum melakukan pelatihan akan dijelaskan terlebih dahulu tujuan perusahaan tersebut.

Mangkunegara (2001) mengemukakan tentang tujuan diadakannya pelatihan :

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan semangat kerja.
8. Menghindarkan keusangan.
9. Meningkatkan perkembangan pegawai.

Manfaat pelatihan kerja yang dilihat sisi karyawan maupun perusahaan (Setiawati & Saksono 2014) :

1) Manfaat Pelatihan Kerja Bagi Perusahaan

- a) Meningkatkan efektivitas proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- b) Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan diseluruh level perusahaan.
- c) Membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.
- d) Meningkatkan iklim kerja yang tepat untuk pertumbuhan dan komunikasi.

2) Manfaat Pelatihan Kerja Bagi Karyawan

- a) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri sendiri dan kepercayaan diri.
- b) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
- c) Memberikan kepada peserta pelatihan kerja sebuah kesempatan untuk berkembang dan memberi pandangan tentang masa depan sendiri.
- d) Membantu seseorang meningkatkan keterampilan berbicara, mendengar, dan kemampuan menulis.

3) Manfaat Pelatihan Kerja Bagi Sesama Rekan Kerja

- a) Memberikan sarana komunikasi antar kelompok dan antar karyawan.
- b) Memberikan informasi dan kesempatan yang sama dan tindakan penyesuaian.
- c) Meningkatkan keterampilan hubungan antar pribadi.

Menyatakan bahwa Handoko teknik-teknik *On The Job* merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih berpengalaman (biasanya karyawan lain). Macam teknik yang biasa digunakan dalam praktek adalah (Handoko, 2007) yaitu:

1) Rotasi Jabatan

Memberikan karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.

2) Latihan Instruksi Pekerjaan

Petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

3) Magang (*Apprenticeships*)

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan *off the job*.

4) *Coaching*

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor mahasiswa.

5) Penugasan Sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

Off The Job Training dibedakan menjadi dua (Handoko, 2007) yaitu:

1. Metode-metode simulasi

Melalui pendekatan ini, karyawan peserta latihan repretasikan tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menangapinya seperti dalam keadaan yang sebenarnya. Metode-

metode simulasi yang paling umum digunakan adalah studi kasus, *role playing*, *business game*, *vestibula training*, dan program-program pengembangan eksekutif.

2. Teknik-teknik Presentasi Informasi

a) Kuliah

Kuliah merupakan metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan relatif murah. Para peserta diasumsikan sebagai pihak pasif. Kelemahannya adalah tidak atau kurang adanya partisipasi dan umpan balik. Hal ini dapat diatasi bila diskusi atau pemabahasan kelas diadakan selama proses kuliah. Teknik kuliah cenderung tergantung pada komunikasi, bukan *modeling*.

b) Presentasi Video

Presentasi TV, film, slide, dan sejenisnya serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.

c) Metode Konferensi

Metode ini berbentuk kelas seminar di perguruan tinggi sebagai pengganti metode kuliah. Tujuannya untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan mengubah sikap karyawan. Sikap karyawan berorientasi pada diskusi tentang masalah yang ditetapkan sebelumnya.

d) *Programmed Instruction*

Metode ini menggunakan mesin pengaja atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari dan memperinci serangkaian langkah sebagai umpan balik langsung pada penyelesaian tiap langkah.

e) *Studi Sendiri (Self Study)*

Teknik ini biasanya menggunakan manual atau modul tertulis dan kaset atau video tape atau rekaman. Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit informasi.

3. Kemampuan Kerja

a. Pengertian kemampuan kerja

Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya merupakan perwujudan dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Kematangan pekerjaan (kemampuan) dikaitkan dengan kemampuan untuk melaksanakan sesuatu. Hal ini berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan (Hersey dan Blanchard, 1996). Ivancevich, J. M. dkk. (2007) mendefinisikan bahwa kemampuan adalah bakat seseorang untuk melakukan tugas mental atau fisik. Robbins, S. P. (2001) mendefinisikan bahwa kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dimana kemampuan individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor yaitu: Kemampuan intelektual dan Kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Salah satu cara

mengetahui kemampuan intelektual adalah dengan menggunakan tes IQ. Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan kerja

Berkaitan dengan konsep kemampuan, keterampilan, atau keahlian pegawai (Hersey & Blanchard, 1986) mengemukakan tiga jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki, baik sebagai manajer maupun sebagai pelaksana, antara lain:

1. Kemampuan Teknis (*Technical Skill*) meliputi kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknis, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan *training*.
2. Kemampuan Sosial (*Social Skill*) meliputi kemampuan dalam bekerja meliputi memotivasi orang lain yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.
3. Kemampuan Konseptual (*Kemampuan Conceptual*) merupakan kemampuan memahami kompleksitas organisasi yang menyeluruh. Kemampuan-kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak sesuai dan selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh dari pada hanya atas dasar dengan tujuan dan keutuhan kelompok sendiri.

c. Indikator-indikator kemampuan kerja

Indikator-indikator yang mempengaruhi Kemampuan Kerja menurut Ghozali (2017) adalah:

- 1) Tingkat pendidikan formal yang dimiliki.
- 2) Pelatihan teknis yang pernah diikuti.
- 3) Kemampuan menguasai pekerjaan.
- 4) Petunjuk teknis pekerjaan.

Contoh Kemampuan kerja (Hamalik, 2005) antara lain:

- a) Kemampuan membentuk dan membina hubungan antar perorangan atau personal atau organisasi.
- b) Kemampuan menyesuaikan diri dengan keseluruhan lingkungan kerja.
- c) Pengetahuan dan kecakapan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu.
- d) Kebiasaan, fikiran dan tindakan serta sikap dalam pekerjaan.

Kemampuan kerja merupakan sifat yang dibawa sejak lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan tugasnya (Gibson, 1989). Kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya (Gibson, 1989).

4. Keterlibatan Kerja

a. Pengertian keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja adalah tingkatan dimana seseorang lebih memihak kepada pekerjaan yang sedang dilakukannya sekarang (Kanungo, 1982). Keterlibatan kerja menurut Kanungo (1982) adalah tingkat sejauhmana harga diri individu dipengaruhi oleh tingkat performansinya ketika bekerja.

Keterlibatan kerja mengimplikasi sesuatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek ini pada diri sendiri pada pekerjaan (Blau & Boal, 1987). Keterlibatan kerja merupakan bagian dari sikap kerja (Blau & Boal, 1987). Sikap kerja akan mempunyai dampak langsung terhadap produktivitas (Robbins, 1996). Sehingga dengan adanya keterlibatan kerja yang tinggi dari karyawan, maka diharapkan produktivitas dari karyawan akan meningkat. Kanungo (1982) menyatakan bahwa keterlibatan kerja adalah tingkat sejauhmana karyawan menilai bahwa pekerjaan yang dilakukannya memiliki potensi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya sebagai hasil dari proses yang dilakukan karyawan terhadap tugas-tugas yang bersifat khusus atau pekerjaannya secara umum yang mana proses tersebut bergantung pada sejauhmana kebutuhan-kebutuhan, baik intrinsik maupun ekstrinsik, dirasa penting. Robbins (2001) menambahkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan. Seseorang yang memiliki keterlibatan yang tinggi akan melebur dalam pekerjaan yang sedang ia lakukan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor personal dan situasional (Kanungo, 1982):

- 1). Faktor personal: faktor personal yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja meliputi faktor demografi dan psikologis. Faktor demografi mencakup usia, pendidikan, jenis kelamin, jabatan dan senioritas. Dan

faktor psikologis mencakup: nilai-nilai pribadi individu, *locus of control*, kepuasan terhadap hasil kerja, absensi dan intensi *turnover*.

2). Faktor situasional yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja mencakup: jenis pekerjaan, organisasi, gaji, dan rasa aman.

c. Indikator-indikator keterlibatan kerja

Logahan & Aesaria (2014) mengemukakan bahwa indikator keterlibatan kerja adalah sebagai berikut :

1. Keterlibatan kerja sebagai karakteristik personal antara lain: (usia, tingkat pendidikan, status perkawinan, jenis kelamin, *locus of control*, *higher order need strength*).
2. Keterlibatan kerja sebagai karakteristik situasional antara lain: (kepuasan kerja, masa kerja, *turn over* dan *absebticism*, kebutuhan finansial).
3. Keterlibatan kerja sebagai interaksi dengan lingkungan: hubungan yang terjadi antara individu dengan lingkungan, hubungan ini akan mengakibatkan suatu efek secara langsung maupun tidak langsung terhadap individu yang terlibat dalam pekerjaannya.

5. Komitmen Organisasi

a. Pengertian komitmen organisasi

Komitmen organisasi adalah identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang dinyatakan oleh karyawan oleh organisasi atau unit dari organisasi (Rivai, 2005). Komitmen organisasi sebagai derajat sejauh mana karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu (Mowday et al, 1982). Siagian (2000) mengatakan komitmen organisasi adalah peraturan permainan yang harus ditaati dan

berlaku bagi semua orang yang ada dalam suatu organisasi. Salah satu segi peraturan permainan yang harus di ketahui oleh pegawai adalah sanksi disiplin dalam hal anggota organisasi melakukan pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang normatif. Artinya pendekatan yang tepat adalah pendekatan yang positif dimana bukan kewajiban pegawai yang dikemukakan, tetapi yang menjadi hak pegawai tersebut. komitmen organisasi menurut Robbins (2003) yaitu sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu.

Setiawan & Ghozali (2005) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif individual terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu, yang dicirikan oleh tiga faktor psikologis:

- 1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu.
- 2) Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi.
- 3) Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi

Sopiah (2008) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu:

- 1) Faktor personal yang meliputi *job expextatiuous*, *psychological contract*, *job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.

- 2) Faktor organisasi, meliputi *initial works experinces, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk dan memunculkan tanggung jawab.
- 3) *Non-organizational factors*, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

c. Indikator-indikator komitmen organisasi

Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi Mariyanti (2014) yaitu:

- 1). *Affective Commitmen* (Komitmen Afektif) adalah terkait dengan hanya keterkaitan emosional seseorang yang suatu organisasi, dimana seseorang dengan komitmen afektif yang tinggi mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, terlibat dalam organisasi tersebut, komitmen afektif mengacu pada pendekatan *affective attachment* dari Allen dan Meyer (1991), dimana komitmen afektif diartikan sebagai kekuatan relatif dan identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi tertentu. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan tetap melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi karena ia memang menginginkannya (*want to*) dan senang dengan keanggotannya dalam organisasi. Allen dan Meyer (1991) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif secara umum terbagi menjadi empat kategori yaitu karakteristik personal,

karakteristik struktur, karakteristik pekerjaan yang bersangkutan, dan pengalaman kerja.

- 2). *Continuance Commitmen* (Komitmen Berkelanjutan) adalah terkait dengan pertimbangan untung rugi jika karyawan meninggalkan organisasi. Komitmen ini merefleksikan besarnya biaya yang harus ditanggung dan apa yang harus dikorbankan jika meninggalkan organisasi, sehingga segala sesuatu yang dapat meningkatkan biaya dapat dianggap sebagai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen kontinuan. Biaya yang timbul karena meninggalkan organisasi cenderung agak berbeda bagi setiap individu. Dalam hal ini individu memutuskan menetapkan pada suatu organisasi karena menanggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan (*need to*). Biaya yang timbul karena meninggalkan organisasi cenderung berbeda untuk setiap individu.
- 3). *Normative Commitmen* (Komitmen Normatif) adalah berkaitan dengan adanya perasaan wajib pada diri karyawan untuk terus bekerja dalam organisasi, sehingga karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi merasa harus (*ought to*) bertahan di organisasi. Komitmen normatif dapat berkembang di organisasi jika organisasi menyediakan balas jasa ia didepan, misalnya dengan membiayai kuliah atau pelatihan karyawan, karyawan yang menyadari pengorbanan, ia organisasi dapat merasakan hubungannya dengan organisasi tidak seimbangan sehingga menyebabkan rasa wajib

(*obligation*) bagi karyawan untuk membalas pengorbanan itu dengan mengikatkan diri pada organisasi (Allen & Meyer, 1991).

Mas' ud (2004) mengidentifikasikan komitmen organisasi sebagai:

- 1) Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
- 2) Kebanggaan terhadap organisasi.
- 3) Kepedulian terhadap organisasi.
- 4) Hasrat yang kuat untuk bekerja terhadap organisasi.
- 5) Kepedulian yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.
- 6) Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.

B. Perumusan Model Penelitian

1. Penelitian Terdahulu

- a. Penelitian pertama dilakukan oleh Yulianti (2015) dengan judul “pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong Kutai Kartanegara”. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong. Hal ini dapat diketahui dari nilai regresi linear sederhana sebesar 0.603 dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.655 dalam kategori memiliki hubungan yang kuat antara pelatihan terhadap kinerja karyawan, dan nilai koefisien determinasi 44.2% yang artinya variabel pelatihan memiliki pengaruh sebesar 44.2% terhadap variabel kinerja karyawan Grand Fatma Hotel.
- b. Penelitian kedua yang dilakukan oleh Siagian & Khuzaini (2015) dengan judul “pengaruh pelatihan , kepuasan kompensasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT armada Internasional Motor Daihatsu

Automobile Surabaya”. Hasil pengujian secara parsial variabel pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan terhadap PT Armada Internasional Motor Daihatsu Anutomobile Surabaya.

- c. Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Sugiharta (2017) dengan judul “pengaruh kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja member Oriflame di Bali tahun 2017”. Didapatkan F hitung sebesar 11.782 yang mana jika dibandingkan dengan F tabel dengan taraf signifikansi 5% adalah $11.782 > 3.09$ dan sig sebesar $0.000 < 0.05$ maka H1 diterima yaitu terdapat pengaruh yang signifikan dari kemampuan kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja member Oriflame.
- d. Penelitian keempat yang dilakukan oleh Zainal (2016) dengan judul “pengaruh kemampuan kerja, pengalaman kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Kantor Kecamatan Bahodopi Kabupaten Morowali”. Berdasarkan hasil uji statistik diperoleh nilai signifikansi 0.044 lebih kecil dari nilai alpha 5%. Dengan demikian nilai ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel kemampuan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja PNS pada kantor Kecamatan Bahodopi Kabupaten Morowali.
- e. Penelitian kelima dilakukan oleh Ansel & Wijono (2012) dengan judul “Pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi Polisi di Kepolisian Resor (Polres) Ende”. Besarnya pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi polisi tercemin dari hasil penelitian dengan uji F (Uji signifikansi slimutan) dengan nilai F hitung sebesar 20.244 pada taraf signifikansi 0.000 ($p <$

0.005). temuan ini juga mendukung pembuktian nilai R square sebesar 0.360 yang menjelaskan bahwa 36% dari total varians komitmen organisasi dapat dijelaskan secara simultan oleh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja sisanya sebesar 64% dipengaruhi oleh variabel lain. Jadi secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

- f. Penelitian keenam dilakukan oleh Putra & Riana (2017) dengan judul “Pengaruh keadilan organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasional pada karyawan Bounty Hotel Bali”. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda nilai $X^2 = 0.408$ menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan Bounty Hotel Bali sebesar 0.408 yang artinya apabila keterlibatan kerja meningkat maka komitmen organisasional juga akan meningkat.
- g. Penelitian ketujuh dilakukan oleh Apriliana dkk (2013) dengan judul “Pengaruh motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada PT Bentara Sinergies Multifinance (PT BESS Finance)”. Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda variabel komitmen organisasional mempunyai nilai sig sebesar 0.004 sedangkan nilai alpha sebesar 0.05 berdasarkan hasil tersebut dinyatakan bahwa sig $t < 5\%$ ($0.004 < 0.05$). sehingga H_a diterima dan H_o ditolak maka secara parsial variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

h. Hipotesis kedelapan dilakukan oleh Triyaningsih (2014) dengan judul “ analisis pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Universitas Slamet Riyadi Surakarta”. Hasil analisis diperoleh *probabilitas value* sebesar $0.000 < 0.05$ maka H_0 ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan variabel bebas yaitu disiplin kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan di Universitas Slamet Riyadi Surakarta, sehingga hipotesis yang berbunyi terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan di Universitas Slamet Riyadi Surakarta, didukung data.

2. Perumusan Hipotesis

a. Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Tanujaya (2015) dengan judul “ Pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja pada kinerja karyawan Departemen Produksi PT Coronet Crown”. Hasil penelitian menunjukkan hasil uji t pelatihan kerja pada kinerja karyawan menghasilkan nilai signifikansi Pelatihan Kerja (X_1) sebesar 0,0049 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,049 < 0,05$) maka H_0 di tolak maka H_a diterima, sehingga di simpulkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikansi pada Kinerja Karyawan Departemen Produksi PT Coronet Crown, berdasarkan hasil tersebut bahwa hipotesis pertama yang menduga bahwa pelatihan kerja

berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan Departemen Produksi PT Coronet Crown telah terbukti kebenarannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

H1 = Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu.

b. Pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan

Penelitian ini dilakukan oleh Akbar (2014) dengan judul “ Pengaruh kemampuan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan kecamatan Tambaksari Surabaya”. Dari hasil uji t menunjukkan nilai t statistik variabel kemampuan sebesar 13.433 dan probabilitas menerima H0 sebesar 0.000 pada derajat kepercayaan 95% dan *alpha* 5% maka probabilitas penerimaan tersebut menunjukkan H0 ditolak ini berarti ada bukti yang kuat adanya pengaruh positif tingkat kemampuan pegawai negeri sipil terhadap peningkatan kinerja di lingkungan kecamatan Tambaksari Surabaya.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

H2 = Kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu.

c. Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan

Penelitian ini dilakukan oleh Safaria (2013) dengan judul” Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Seascope Surveys Indonesia. Jika variabel x sebesar 0 (nol) maka variabel y yang terbentuk

adalah sebesar 13,153, tanda koefisien positif untuk variabel x (keterlibatan kerja) menunjukkan adanya pergerakan positif antara variabel x (keterlibatan kerja) dengan variabel y (kinerja karyawan) sebesar 1.026, hal ini berarti jika variabel x (keterlibatan kerja) ditingkatkan, maka variabel y (kinerja) ikut meningkat, dapat diketahui bahwa $t_{hitung} = 16,632$. Nilai t_{tabel} untuk $\alpha = 5\%$.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

H3 = Keterlibatan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu.

d. Pengaruh pelatihan kerja terhadap komitmen organisasi

Penelitian ini dilakukan oleh Adisaksana dkk (2015) dengan judul Pengaruh pelatihan kerja dan insentif terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen organisasional (Studi pada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk di Kantor cabang Malang Martadinata). Berdasarkan hasil perhitungan statistik pengaruh variabel pelatihan kerja (X1) terhadap variabel komitmen organisasional (Y2) menunjukkan t hitung sebesar 0,256, nilai p-value sebesar 0.009 dan koefisien jalur beta sebesar 0.014. Hasil uji t menggambarkan bahwa t hitung lebih besar dari pada t tabel ($2.256 > 2,007$). Hal ini dapat dijelaskan bahwa nilai t hitung lebih besar dari pada t tabel, serta nilai koefisien jalur beta memiliki angka positif. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional (Y2) dapat dijelaskan secara langsung oleh variabel pelatihan kerja (X1).

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

H4 = Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi Rumah Sakit Umum Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu.

e. Pengaruh kemampuan kerja terhadap komitmen organisasi

Penelitian ini dilakukan oleh Hendri & Fauzan (2016) dengan judul “Pengaruh iklim organisasi dan kemampuan kerja terhadap komitmen organisasional dan dampaknya pada kinerja pegawai DISPERINDAG dan UKM kota Pontianak”. Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai terhadap organisasinya, nilai positif berarti dengan kemampuan kerja yang meningkat maka komitmen organisasional pegawai terhadap DISPERINDAG dan UKM kota Pontianak juga akan meningkat.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

H5 = Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Rumah Sakit Umum Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu.

f. Pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi

Penelitian ini dilakukan oleh Mariyanti (2014) dengan judul “Pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi (Studi kasus pada perawat Rumah Sakit swasta di kota Padang)”. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, pengaruh ini

ditunjukkan oleh koefisien regresi yang positif sebesar 0,494 dengan tingkat signifikansi 0,000, ini berarti bahwa semakin tinggi keterlibatan kerja perawat maka semakin tinggi pula komitmen perawat tersebut terhadap organisasinya.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

H6 = Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Rumah Sakit Umum Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu.

g. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Penelitian ini dilakukan oleh Abrivianto dkk (2014) dengan judul

“ Pengaruh motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan bagian HRD PT Arthawena Sakti Gemilang Malang) “. Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT Arthawena Sakti Gemilang Malang. Hal ini dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden memiliki kesediaan untuk bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, responden bersedia menaati segala peraturan terhadap peraturan yang ada di perusahaan responden bersedia untuk tetap bekerja keras dalam perusahaan, responden merasa bangga terhadap keberhasilan organisasi yang telah dicapai perusahaan saat ini, dan responden bersedia untuk turut serta dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

H7 = Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu.

- h. Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai mediasi.

Penelitian ini dilakukan oleh Nugraha dkk (2017) dengan judul “Komitmen organisasional sebagai mediasi pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai *t-statistics* sebesar 3.908 dengan probabilitas sebesar 0.000, hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas $< \alpha$ (5%), hal ini berarti terdapat pengaruh positif secara langsung pelatihan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasional menghasilkan nilai *t-statistics* sebesar 7.492 dengan probabilitas sebesar 0.000. hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas $< \alpha$ (5%), hal ini berarti terdapat pengaruh positif secara langsung pelatihan terhadap komitmen organisasional, Peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai diketahui dimana melihat hasil pengujian dari pelatihan yang berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional yang juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu,

kedua jalur tersebut dinyatakan positif maka dapat dinyatakan terdapat peran yang positif juga dimana ada komitmen organisasional yang memiliki peran positif dalam memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian komitmen organisasional dinyatakan mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

H8 = Komitmen organisasi memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu.

- i. Pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai mediasi.

Penelitian ini dilakukan oleh Putri dkk (2015) dengan judul “Pengaruh motivasi kerja, dan kemampuan Kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan RSUD dr. Soegiri Lamongan”. Pengujian hipotesis pengaruh kemampuan kerja (x_2) terhadap kinerja pegawai (y_2), berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung, koefisien pengaruh antara kemampuan kerja (x_2) terhadap kinerja pegawai (y_2) adalah sebesar 0,198 dengan p-value sebesar 0,350, karena nilainya lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh motivasi kerja (x_1) terhadap kinerja pegawai (y_2)” dapat diterima, mengingat koefisien pengaruh kemampuan kerja (x_2) terhadap komitmen organisasional (y_1) positif, maka mengindikasikan terdapat pengaruh

yang signifikan, pengujian hipotesis pengaruh kemampuan kerja (x_2) terhadap komitmen organisasional (y_1), berdasarkan analisis pengaruh langsung, koefisien pengaruh antara kemampuan kerja (x_2) terhadap komitmen organisasional (y_1) adalah sebesar $-0,011$ dengan p-value sebesar $0,896$, karena nilainya lebih besar dari $0,05$ mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh motivasi kerja (x_1) terhadap kinerja pegawai (y_2) dapat tidak diterima, mengingat koefisien pengaruh kemampuan kerja (x_2) terhadap komitmen organisasional (y_1) negatif maka mengindikasikan terdapat pengaruh yang tidak signifikan, pengujian hipotesis pengaruh komitmen organisasional (y_1) terhadap kinerja pegawai (y_2), berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung, koefisien pengaruh antara komitmen organisasional (y_1) terhadap kinerja pegawai (y_2) adalah sebesar $0,350$ dengan p-value sebesar $0,198$, karena nilainya lebih besar dari $0,05$ mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan “adanya pengaruh komitmen organisasional (y_1) terhadap kinerja pegawai (y_2)” dapat diterima mengingat koefisien pengaruh komitmen organisasional (y_1) terhadap kinerja pegawai positif, maka mengindikasikan terdapat pengaruh yang signifikan. Dengan demikian, memberi makna bahwa semakin kuat komitmen organisasional (y_1), akan semakin baik pula kinerja pegawai (y_2).

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

H9 = Komitmen organisasi memediasi kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Muhammadiyah Siti Amianh Bumiayu.

j. Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai mediasi.

Penelitian ini dilakukan oleh Wisaksono (2014) dengan judul “ Analisis keterlibatan kerja dan dukungan terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasional (Studi pada Dosen POLINES)”. Penjelasan atas hasil keluaran statistika dari tabel *MODEL SUMMARY* atas pengaruh keterlibatan kerja dan dukungan organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja, hasil yang diperoleh untuk koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) adalah varian kinerja mampu dijelaskan oleh varian model variabel bebas yang diuji ke dalam model yaitu keterlibatan kerja, dukungan organisasi dan komitmen organisasional sebesar 0,572 atau 57,2%, dan sisanya sebesar 42,8% tidak mampu dijelaskan oleh model, atau dengan perkataan lain bahwa 42,8% lainnya mungkin dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar model yang diteliti. Pada model yang kedua yaitu pengaruh keterlibatan kerja, dukungan organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja menghasilkan keluaran output uji F berupa nilai *sig (Probability significancy)*, sebesar 0,000 ($p < 0,05$), nilai tersebut lebih kecil jika dibandingkan dengan tingkat kesalahan (α) yang telah ditentukan, yaitu sebesar 5% (0,05) berarti secara bersama-sama terdapat pengaruh signifikan antara ketiga variabel

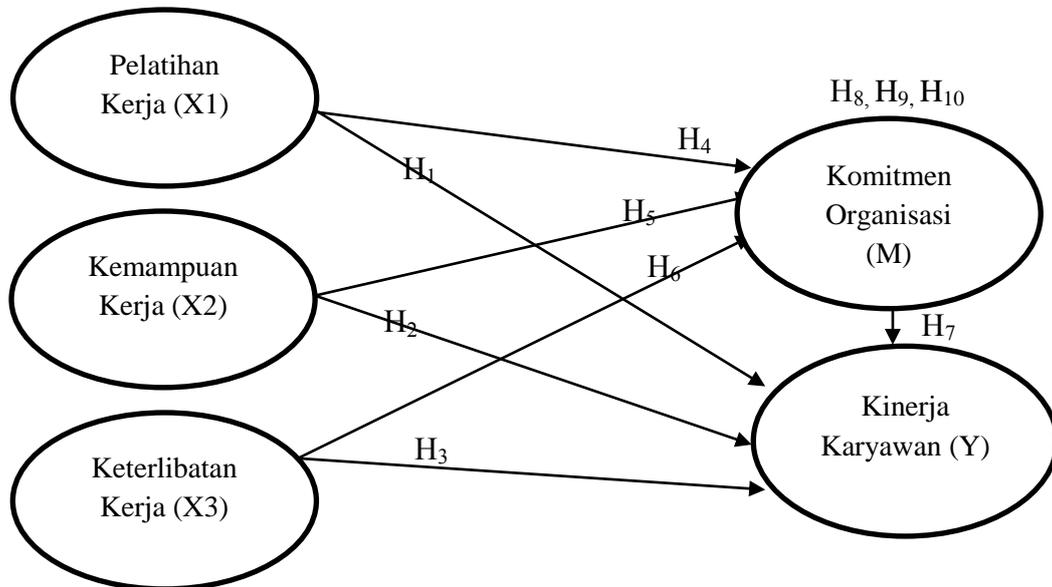
yang diuji terhadap kinerja atau dinyatakan bahwa model regresi yang diuji dikatakan sebagai model yang *fit*.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

H10 = Komitmen organisasi memediasi keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu.

3. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Dari gambar kerangka pemikiran yang telah digambarkan di atas menjelaskan bahwa kinerja karyawan variabel dependen (y) dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dalam penelitian ini, Pelatihan kerja sebagai variabel independen yang kesatu (x1), kemampuan kerja sebagai variabel independen yang kedua (x2), dan keterlibatan kerja sebagai variabel independen yang ketiga (x3) serta komitmen organisasi sebagai mediasi (m).