BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Keterlibatan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai tingkatan seseorang merasa identik dengan pekerjaan, dimana keterlibatan kerja akan mendorong seseorang bahwa pekerjaan adalah hal penting bagi dirinya (Allen, 1995). Kanungo, R.N., (1978) mengatakan bahwa keterlibatan kerja dalam konteks pekerjaan spesifik (specific work context) lebih terarah pada bagaimana pekerjaan saat ini dapat memberikan kepuasan terhadap seseorang pada saat ini, sedangkan keterlibatan kerja dalam konteks general (generalized work context) lebih terarah pada nilai yang diberikan dari pekerjaan tersebut terhadap kehidupannya.

Keterlibatan kerja mempunyai definisi yaitu derajat dimana orang dikenal dari pekerjaannya,berpartisipasi aktif didalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri (Robbins, 2003:91). Suatu jenis pekerjaan atau situasi dalam lingkungan kerja akan mempengaruhi orang tersebut makin terlibat atau tidak dalam pekerjaannya. Karyawan dalam keterlibatan yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu (Robbins, 2003:9).

Lodahl dan Kejner (dalam Cilliana & Mansoer, 2008) menyatakan keterlibatan kerja adalah seberapa besar identifikasi secara psikologis individu terhadap pekerjaannya. Makin besar individu tersebut mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaannya, maka keterlibatan kerja semakin tinggi. Namun, perlu diingat bahwa individu yang terlibat dalam pekerjaannya belum tentu merasa senang dengan pekerjaannya karena pada kenyataannya individu yang merasa tidak senang dengan pekerjaannya juga dapat memiliki derajat keterlibatan yang sama dengan individu yang menyukai pekerjaannya.

Keterlibatan kerja merupakan sebuah proses partisipatif yang menggunakan masukan karyawan- karyawan dan dimaksudkan untuk meningkatkan komitmen karyawan untuk keberhasilan organisasi. Keterlibatan kerja karyawan dapat memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam pencapaian tujuan (Robbins dan Judge 2008: 281).

Hiriyappa (2009) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana individu mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performansi yang dilakukannya penting untuk keberhargaan dirinya. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan menurunkan tingkat ketidakhadiran dan pengunduran diri karyawan dalam suatu organisasi. Sedangkan tingkat keterlibatan kerja yang rendah akan meningkatkan ketidakhadiran dan angka pengunduran diri yang lebih tinggi dalam suatu organisasi.

Keterlibatan kerja menurut Kenungo (dalam Abutayeh & Al-Qataweh, 2012) adalah sikap utama yang mengacu pada identifikasi psikologi oleh seorang karyawan terhadap pekerjaanya, di mana karyawan merasa bahwa pekerjaan merupakan perwakilan dari kehidupan mereka dan banyak dari kepentingan serta tujuan hidup berhubungan dengan pekerjaan mereka.

Berdasarkan beberapa pendapat dan batasan yang dikemukakan para ahli di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa keterlibatan kerja merupakan komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan, dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan dan terlibat secara aktif terhadap pekerjaannya, serta menyadari bahwa prestasi kerjanya merupakan hal yang penting bagi harga dirinya.

2.1.1.2 Faktor – Faktor Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja dapat dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu variabel personal dan variabel situasional (Kanungo, 1982).

1. Variabel personal

   Variabel personal yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja meliputi variabel demografi dan psikologis. Variabel demografi mencakup usia, pendidikan, jenis kelamin, status pernikahan, jabatan, dan senioritas.

Moynihan dan Pandey (2007) juga menemukan bahwa usia memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan keterlibatan kerja, dimana karyawan yang usianya lebih tua cenderung lebih puas dan terlibat dengan pekerjaan mereka, sedangkan karyawan yang usianya lebih muda kurang tertarik dan puas dengan pekerjaan mereka. Hickling (2001) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengukur pengaruh variabel demografi dan status karyawan (part-time atau full-time) menemukan bahwa variabel demografi dan status karyawan memiliki hubungan dengan keterlibatan kerja.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa karyawan full-time dan part-time berbeda dalam karakteristik demografi, dimana wanita memiliki tingkat absen yang lebih tinggi daripada pria, yang mengindikasikan bahwa wanita memiliki keterlibatan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan pria. ia juga menemukan bahwa karyawan yang bekerja full-time lebih terlibat dalam pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang bekerja part-time. Westhuizen (2008) dalam penelitiannya menambahkan bahwa variabel-variabel demografi lainnya seperti gaji memiliki hubungan dengan keterlibatan kerja (Job Involvement).

Sedangkan variabel psikologis mencakup intrinsic/extrinsic need strength, nilai-nilai kerja, locus of control, kepuasan terhadap karakteristik/hasil kerja, usaha kerja, performansi kerja, absensi, dan intensi turnover. Bazionelos (2004) dalam penelitiannya mengenai hubungan antara

trait kepribadian dengan keterlibatan kerja pada manajer menemukan bahwa ada hubungan antara trait kepribadian dengan keterlibatan kerja ditinjau dari teori 5 Faktor, dimana tipe kepribadian extraversion, openness, agreeableness berhubungan dengan keterlibatan kerja. Ia menemukan bahwa manajer yang memiliki karakteristik aggreableness yang rendah menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi. Selain itu, ia juga menemukan bahwa ada hubungan yang negatif antara extraversion dan openness dengan keterlibatan kerja.

2. Variabel situasional

Variabel situasional yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja mencakup pekerjaan, organisasi, dan lingkungan sosial budaya. Variabel pekerjaan mencakup karakteristik/hasil kerja, variasi, otonomi, identitas tugas, feedback, level pekerjaan (status formal dalam organisasi), level gaji, kondisi pekerjaan (work condition), job security, supervisi, dan iklim interpersonal. Mehta (dalam Srivastava, 2005) mengatakan bahwa faktor-faktor seperti otonomi, hubungan pertemanan, perilaku pengawas, kepercayaan, dan dukungan menuntun pada keterlibatan kerja yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas.

Irawan (2010) dalam penelitiannya tentang hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan keterlibatan kerja juga menemukan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis

dengan keterlibatan kerja. Artinya, apabila persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan demokratis positif, maka keterlibatan kerja karyawan tinggi.

Variabel organisasi mencakup iklim organisasi (partisipatif/mekanistik), ukuran organisasi (besar/kecil), struktur organisasi (tall/flat), dan sistem kontrol organisasi (jelas/tidak jelas). Karia dan Asaari (2003) mengatakan bahwa praktek continuous improvement dan pencegahan terhadap masalah secara signifikan berkorelasi positif dengan keterlibatan kerja, kepuasan kerja, kepuasan karier, dan komitmen organisasi.

Hao, Jung, dan Yenhui (2009) dalam penelitiannya mengenai faktor-faktor penting dari keterlibatan kerja (Job Involvement) personil layanan finansial menemukan bahwa dukungan sosial dan hubungan teman sebaya memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan keterlibatan kerja. Mishra dan Shyam (2005) dalam penelitiannya mengenai hubungan antara tipe-tipe dukungan sosial dengan keterlibatan kerja pada sipir penjara juga menemukan bahwa ketiga tipe dukungan sosial yang diukur (appraisal, tangible, dan belonging support) berhubungan positif dengan keterlibatan kerja. Variabel lingkungan sosial budaya mencakup ukuran komunitas, rural/urban, budaya etnis, dan agama.

Kaur dan Chadha (dalam Srivastava, 2005) menemukan bahwa bagi pekerja white-collar, stres yang tinggi menuntun pada keterlibatan kerja yang

rendah, sedangkan bagi pekerja blue-collar, stres yang tinggi menuntun pada keterlibatan kerja yang tinggi.

2.1.1.3 Karakteristik Keterlibatan Kerja

Ada beberapa karakteristik dari karyawan yang memiliki keterlibatan kerja (Job Involvement) yang tinggi dan yang rendah (Cohen, 2003), antara lain:

1. Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi:
    a. Menghabiskan waktu untuk bekerja
    b. Memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan
    c. Puas dengan pekerjaannya
    d. Memiliki komitmen yang tinggi terhadap karier, profesi, dan organisasi
    e. Memberikan usaha-usaha yang terbaik untuk perusahaan
    f. Tingkat absen dan intensi turnover rendah
    g. Memiliki motivasi yang tinggi
2. Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah:
    a. Tidak mau berusaha keras untuk kemajuan perusahaan
    b. Tidak peduli dengan pekerjaan maupun perusahaan
    c. Tidak puas dengan pekerjaan
    d. Tidak memiliki komitmen terhadap pekerjaan maupun perusahaan

e. Tingkat absen dan intensi turnover tinggi

f. Memiliki motivasi kerja yang rendah

g. Tingkat pengunduran diri yang tinggi

h. Merasa kurang bangga dengan pekerjaan dan perusahaan

2.1.1.4 Dimensi Keterlibatan Kerja

Menurut Lodahl dan Kejner yang (dalam Liao & Lee, 2009), keterlibatan kerja memiliki dua dimensi dan indikatornya yaitu :

1. Identifikasi psikologis dengan pekerjaan
   Dimensi ini merujuk pada tingkat sejauh mana karyawan mengidentifikasikan diri secara psikologis terhadap pekerjaanya.

2. Pentingnya kinerja untuk harga diri
   Dimensi ini merujuk pada tingkat sejauh mana rasa harga diri karyawan dipengaruhi oleh kinerja yang dihasilkannya.

2.1.1.5 Indikator Keterlibatan Kerja

Menurut Robbins 2001 indikator keterlibatan kerja yaitu :

1. Partisipasi kerja

2. Keikutsertaan

3. Kerjasama

2.1.2 Komitmen Organisasional

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Luthans (2005) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana

anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Gibson, Ivancevich, dan Donelly (2010) menyatakan bahwa menyatakan bahwa komitmen organisasional melibatkan tiga sikap yaitunidentifikasi dengan tujuan organisasi; perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi; serta persaaan loyalitas terhadap organisasi.

"Davis dan Newtrom (1998) dalam Kusjainah (2004) menyatakan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi adalah tingkat kemauan karyawan untuk mengidentifikasi dirinya pada organisasi dan keinginan untuk melanjutkan partisipasi aktif dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasional adalah derajat sejauh mana seorang karyawan memihak suatu organisasi tertentu dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut, maka terbentuklah suatu sikap puas/tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya Robbins (2006).

Kuntjoro (2002) mendefinisikan komitmen organisasi adalah kondisi di mana individu tertarik terhadap tujuan, nilai- nilai, dan sasaran organisasinya.

Herscovitch dan Meyer (Eslami & Gharakhani, 2012) menyatakan komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang anggota mengidentifikasi tujuan dan nilai-nilai organisasi serta bersedia mengerahkan usaha untuk mencapai kesuksesan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi adalah tingkat kemauan pegawai untuk mengidentifikasikan dirinya dan berpartisipasi aktif pada organisasi yang ditandai keinginan untuk tetap mempertahankan

keanggotaannya dalam organisasi, kepercayaan dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk bekerja semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional yaitu :

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. David (dalam Minner, 1997) oleh Sopiah (2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. Faktor personal, misalnya : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya : lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya : besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

2.1.2.3 Proses Terbentuknya Komitmen Organisasional

Bashaw dan Grant (dalam Amstrong, 1994) seperti dikutip oleh Sopiah (2008:159), menjelaskan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah proses berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi.

Miner (1997) seperti dikutip Sopiah (2008:161) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasional, yaitu sebagai berikut :

1. Fase awal, Initial commitment

   Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah:

   a. Karakteristik individu
   b. Harapan-harapan karyawan pada organisasi
   c. Karakteristik pekerjaan

2. Fase kedua, commitment during early employment.

   Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi pengalaman kerja yang ia rasakan pada tahap awal ia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggungjawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja.

3. Fase ketiga, commitment during later career

Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja.

2.1.2.4 Bentuk Komitmen Organisasional

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008:100), membedakan komitmen organisasi atas tiga indikator , yaitu :

1. Komponen afektif (affective commitment), Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komponen normatif (normative commitment), komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.
3. Komponen berkelanjutan (continuance commitment), nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

Menurut Kanter (1986) seperi dikutip Sopiah (2008:158), mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu :

1. Komitmen berkesinambungan (continuance commitment), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.

2. Komitmen terpadu (cohesion commitment), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain didalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
3. Komitmen terkontrol (control commitment), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya . norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Dari dua pendapat diatas, baik Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2009) serta Kanter (1986) memiliki pendapat yang sama, yaitu bahwa komitmen organisasional dikelompokkan menjadi tiga, hanya istilahnya saja yang berbeda. Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge memberi nama ketiga kelompok itu sebagai : (a) affective commitment; (b) normative commitment; (c) continuance commitment sedangkan Kanter mengelompokkan komitmen organisasional menjadi : (a) continuance commitment; (b) cohesion commitment; (c) control commitment.

2.1.2.5 Dampak Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan terhadap organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Ditinjau dari segi organisasi menurut Steers (1991) dalam Sopiah (2008:166), karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turn over, tingginya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada perusahaan.

Menurut Begley dan Czajka (1993) dalam sopiah (2008:167) karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi dampaknya adalah tingkat stress berkurang. Sedangkan menurut Hackett dan Guinon (1995) dalam Sopiah (2008:166), karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan berdampak pada karyawan tersebut yaitu karyawan lebih puas dengan pekerjaannya dan tingkat absensinya menurun.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Penegertian Kinerja Karyawan

Menurut Simamora (1995) Kinerja adalah suatu tingkatan di mana para karyawan mencapai persyaratan persyaratan pekerjaan.

Kinerja menurut As'ad (2002) Kinerja merupakan ukuran kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Adapun definisi kinerja menurut mangkunegara (2001) Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, kuantitas dan effisiensi kerja.

Berdasarkan beberapa definisi kinerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan job performance atau kinerja adalah hasil kerja

baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tingkat yang disyaratkan oleh perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah sebagai berikut: (Soeprihanto, 1988) Prestasi kerja yang ditunjukkan oleh pencapaian dan penyelesaian pekerjaan, waktu bekerja dan biaya yang dibutuhkan.

Kualitas pekerjaan yang ditunjukkan oleh tingkat ketepatan hasil kerja dan rendahnya tingkat kesalahan, Kuantitas pekerjaan yang ditunjukkan oleh jumlah hasil kerja dan pencapaian target perusahaan, Kerjasama yang ditunjukkan oleh hubungan dengan orang lain di dalam kelompoknya, hubungan dengan orang lain di luar kelompoknya, komunikasi dengan atasan dan bawahan, kesediaan membantu dan dibantu oleh orang lain, Tanggung jawab yang ditunjukkan oleh komitmen terhadap tugas, kepatuhan melaksanakan tugas dan waktu penyelesaian tugas, Sistem kerja yang ditunjukkan oleh prosedur kerja, pembagian tugas, wewenang dan tanggung jwab, pemberian insentif serta sinergi antarkelompok.

2.1.3.2 Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2003) penilaian kinerja adalah kegiatan yang dilakukan untuk memberi masukan untuk keputusan penting seperti promosi, transfer kerja dan pemutusan hubungan kerja. Penilaian kinerja juga dapat digunakan sesuai kriteria di mana program seleksi dan pengembangandivalidasi.

1. Tujuan penilaian kinerja

Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkaitan dengan perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Disamping tujuan pokok, juga terdapat tujuan-tujuan khusus berkaitan dengan penilaian kinerja, yaitu tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan (Simamora, 1995).

2. Tujuan Evaluasi

Hasil dari evaluasi (penilaian) kinerja digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi, untuk staffing decision (penempatan) dan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi (Alwi, 2001).

3. Tujuan Pengembangan

Aspek pengembangan harus tercermin dalam sistem penilaian sehingga hasil penilaian dapat menjelaskan ke mana arah pengembangan ke depan bagi individu yang dinilai sukses. Sukses dalam pengertian karir maupun pengembangan kompetensinya. Oleh karena itu hasil penilaian harus mampu menjelaskan prestasi rill individu, kelemahan-kelemahan rill individu yang menghambat peningkatan kinerja dan potensi-potensi yang bisa dikembangkan (Alwi, 2001).

2.1.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah sebagai berikut(Sulistiyani dan Rosidah, 2003):

1. Untuk penyesuaian kompensasi
2. Sebagai dasar perbaikan kinerja
3. Sebagai dasar kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Untuk pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi,pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
5. Untuk kepentingan penilaian kepegawaian
6. Dan membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

2.1.3.4 Sistem Penilaian Kinerja

Menurut Simamora (1995) terdapat beberapa pendekatan dalam penilaian kinerja, yaitu:

1. Graphic Rating Scales.

Pendekatan ini membandingkan kinerja individu terhadap sebuah standar yang absolut. Penilai menilai kinerja dalam berbagai dimensi, seperti kualitas kerja, penerimaan kritik, kemauan untuk memikul tanggung jawab, dan hal-hal serupa. Penilai menggunakan skala nilai poin empat, lima, tujuh, atau bahkan sepuluh tentang mulai dari rendah ke tinggi, yang buruk ke yang

baik sekali, atau dari kinerja yang tidak memuaskan sampai yang sangat memuaskan.

2. Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

Instrumen ini mencoba untuk mengurangi subjektifitas penilaian absolut seperti pada skala penilaian grafis. BARS menggunakan perilaku-perilaku yang dapat diamati dibandingkan karakter-karakter, pengetahuan, atau keahlian-keahlian sebagai dimensi-dimensi evaluatif. Penilai membandingkan kinerja seorang individu pada setiap dimensi atau ukuran terhadap standar.

3. Essay atau Narative Format

Instrumen ini memerlukan penilai untuk menilai seorang karyawan dalam bidang-bidang yang agak umum. Penilai dapat menggambarkan kekuatan dan kelemahan dari kinerja seorang individu. Efektifitas format ini tergantung pada keahlian dan upaya penilai dalam penulisan komentar-komentaryang terinci.

4. Critical Incidents

Pendekatan ini membantu menghindari kelemahan dari usaha untuk mengukur karakteristik kepribadian subjektif. Manajer mendasarkan penilaian pada contoh-contoh khusus dari perilaku pekerjaan sesungguhnya. Pada saat kejadian-kejadian kritis, baik itu yang bagus maupun yang buruk, manajer mencatat kejadian-kejadian tersebut diarsip karyawan. Teknik ini mensyaratkan par manajer untuk mencatat kejadian-kejadian signifikan yang

mencirikan kinerja karyawan. Penilai haruslah memilih kejadian-kejadian yang merefleksikan perilaku-perilaku positif,negatif, dan khas.

5. Forced-Choice Scales

Teknik ini menghendaki para manajer untuk memiliki diantara sepasang perilaku atau pernyataan yang menggambarkan kinerja individu. Respon kemudian dinilai dengan menggunakan teknik statistik khusus. Item-item dirancang untuk membedakan karyawan-karyawan yang efektif dengan yang tidak efektif, dan mencerminkan kualitas pribadi yang bernilai.

6. Rankings

Sistem penilaian formal sistematik paling sederhana dan paling tua adalah dengan membandingkan seseorang dengan yang lainnya dengan tujuan menempatkan mereka dalam tingkat urutan nilai yang sederhana. Dalam melakukan hal ini, penilai mempertimbangkan orang dan kinerj sebagai suatu kesatuan, tidak ada upaya yang dilakukan untuk secara sistematis untuk memilah-milah apa yang sedang diukur ke dalam elemen-elemen komponen.

7. Management By Objectives (MBO)

Instrumen ini mengkombinasikan pengembangan dengan evaluasi. Manajemen berdasarkan tujuan-tujuan MBO adalah pendekatan formal yang mensyaratkan pengembangan rencana-rencana tujuan yang rinci pada semua level organisasi. Penyelia dan bawahan bersama-samamengembangkan tujuan-tujuan yang berfungsi sebagai kriteria penilaian, fokus aktivitas karyawan dan basis untuk penilaian kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai peran keterlibatan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan antara lain dilakuka oleh Jonathan B. Warongan, Greis M. Sendow, Imelda W. Ogi (2014) yang berjudul ”Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (persero) wilayah suluttenggo” menghasilkan kesimpulan Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) wilayah Suluttenggo.

Penelitian yang dilakukan oleh Vicke Natalia, Stevanie Armanu, Siti Aisjah (2015) dengan judul “Pengaruh Keterlibatan Karyawan Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada BRI Cabang Probolinggo)” menyimpulkan Variabel X1 (Keterlibatan karyawan) berpengaruh terhadap Y (Kinerja Karyawan) melalui X2 (Komitmen Organisasional).

Penelitian yang dilakukan oleh Maria Finsensia, Ansel Sutarto Wijono (2012) dengan judul : “Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Polisi Di Kepolisian Resor (Polres) Ende” menyimpulkan Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitif. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas yaitu keterlibatan kerja (X1) dan kepuasan kerja (X2) dan satu variabel terikat yaitu komitmen organisasi Keterlibatan kerja merupakan salah satu variabel yang berpengaruh positif dan

signifikan terhadap komitmen organisasi polisi di Polres Ende. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai β sebesar 0,343, t hitung sebesar 3,374 dengan signifikansi 0,001 (ρ<0,005) yang memberi pemahaman bahwa setiap penambahan satu satuan atau satu tingkatan keterlibatan kerja akan berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi sebesar 0,343 satuan. Dalam hal ini keterlibatan kerja yang tinggi menyebabkan individu lebih berkomitmen terhadap organisasinya, sebaliknya keterlibatan kerja yang rendah akan menjadikan individu kurang berkomitmen terhadap organisasinya. Hal ini dikarenakan keterlibatan kerja merupakan variabel yang penting dalam kehidupan banyak orang (Blau dan Bloal, 1987).

Table 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Hasil peneltian	Persamaan	perbedaan
1	Jonathan B. Warongan Greis M. Sendow Imelda W. Ogi (2014)	Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Adanya persamaan variable yaitu Keterlibatan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Terdapapat 4 variabel dalam penelitian terdahulu
2	Vicke Natalia, Stevanie Armanu,	Pengaruh Keterlibatan Karyawan Gaya Kepemimpinan	Variabel X1 (Keterlibatan karyawan) berpengaruh terhadap Y	Terdapat persamaan 3 Variabel dari penelitian terdahulu yaitu	Adanya 1 Variabel yang tidak Terkait dengan penelitian

	Siti Aisjah (2015)	Dan Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan	(Kinerja Karyawan) melalui X2 (Komitmen Organisasional)	Keterlibatan, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	penulis yaitu Gaya Kepemimpinan
3	Maria Finsensia, Ansel Sutarto Wijono (2012)	Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	Keterlibatan kerja merupakan salah satu variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	Terdapat 2 variabel yang sama yaitu Keterlibatan dan Komitmen Organisasi	Variabel Y di penelitian terdahulu merupakan variabel X2 dalam penelitian penulis
4	Adi Wisaksono (2012)	Analisis Keterlibatan Kerja Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Komitmen Organisasional (Studi Pada Dosen Polines)	Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Terdapat 3 variabel yang digunakan oleh penulis yaitu keterlibatan kerja, komitmen organisasional dan kinerja.	Terdapat variabel yang tidak digunakan oleh penulis yaitu variabel dukungan organisasi
5	Khurram Zafar Awan, Ibn-e-Waleed Qureshi, Mehwish	Mediation Role of Organizational Commitment in the Relationships	The results derived from this study suggested that a significant proportion of employees' of	Use variable Job Involvement and Organizational	Employee Performance,

	Akram, Khurram Shahzad (2014)	of Organizational Politics and Job Involvement and Employee Performance	public sectors is affected by organizational politics, In addition, respondents also believed that employees' commitment also affects their own job performance and job involvement	Commitment	
6	Anat Freund & Anat Drach-Zahavy (2007)	Organizational (role structuring) and personal (organizational commitment and job involvement)	Although, team members are committed primarily to their profession and not to the organization, it is self-evident that organizational commitment should lead to team effectiveness. Finally, affective commitment exerted a much more significant influence on team effectiveness than did role structuring variables.	organizational commitment, and job involvement	Organizational (role structuring) and personal

2.2 Kerangka Pemikiran

Keterlibatan kerja berhubungan dengan Komitmen Organisasional, Keterlibatan kerja merupakan salah satu faktor internal yang perlu ditingkatkan untuk kemajuan organisasi sehingga bisa menghasilkan kerja yang maksimal, dan kinerja yang optimal. Kinerja yang optimal dihasilkan dan perlu didukung dengan adanya komitmen organisasional yang tumbuh dari diri masing-masing karyawan, karyawan yang mempunyai komitmen organisasional yang tinggi artinya memiliki rasa keterlibatan yang tinggi pula, karena sikap keterlibatan kerja yang dimiliki oleh karyawan akan mempengaruhi komitmennya untuk mengabdi pada perusahaan, sehingga perusahaan mendapatkan kinerja yang optimal dari karyawannya dan tujuan perusahaan pun dapat tercapai karena kinerja karyawan sesuai dengan yang di inginkan oleh perusahaan.

2..2 Pengaruh Keterlibatan Kerja ke Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukan Keterlibatan Kerja berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga hipotesis yang menyatakan diduga Keterlibatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dapat diterima. Hipotesis ini juga didukung Safaria (2013) dalam Hasil Penelitiannya menunjukan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

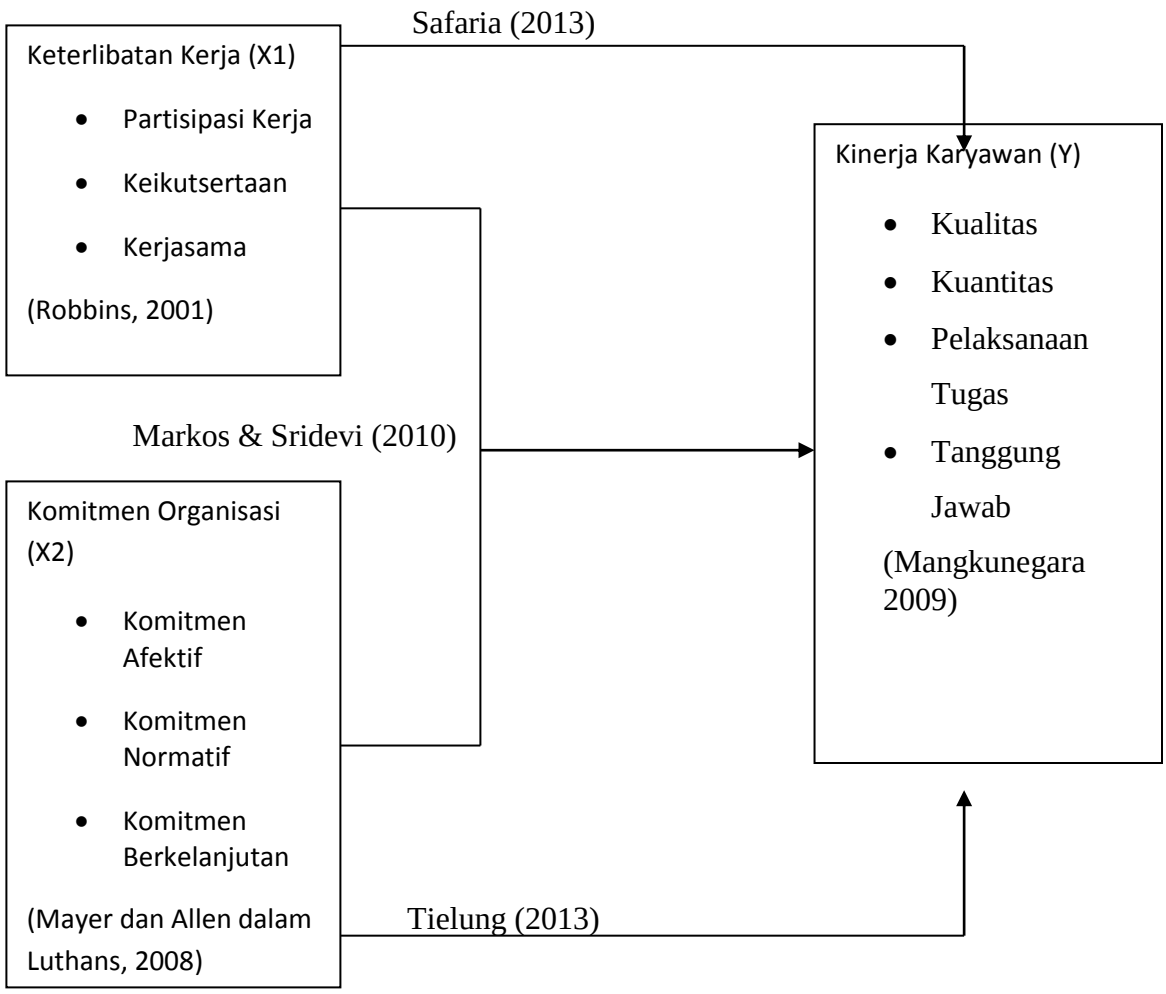
2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasional ke Kinerja

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukan Komitmen Oganisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, ini dikarenakan kurangnya perhatian Perusahaan terhadap Kesejateraan Karyawannya didasari tidak sesuainya

Pedapatan/gaji dengan Performa yang dilakukan karyawannya yang menyebabkan perasaan tidak nyaman bekerja dalam organisasi tersebut. Berbeda dengan Tielung (2013) dalam Hasil Penelitiannya menunjukan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.2 Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Komitmen Organisasi ke Kinerja

Chungtai (2008) menyatakan bahwa "keterlibatan kerja akan meningkatkan komitmen organisasional diantara karyawan." Karyawan yang berkomitmen akan memberikan usaha yang lebih lagi sebagai perwakilan dari organisasi, yang selanjutnya secara konsekuen akan membawa kepada level yang lebih tinggi lagi dari pekerjaannya. Dengan kata lain komitmen organisasional akan memediasi hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja.



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Dari apa yang dikemukakan diatas maka dapat ditarik kesimpulan semetara atau hipotesis berupa :

1. Karyawan cukup memilki keterlibatan kerja, komitmen organisasional cukup tinggi, dan kinerja karyawan belum optimal.
2. Terdapat Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Inti
3. Terdapat Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja karyawan pada PT. Inti
4. Terdapat Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Inti