

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Baihaqi (2010) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Intervening Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta”
 - a. Penelitian ini menggunakan kuisisioner yang terdiri dari 101 responden dengan frekuensi responden berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, lama bekerja dan bagian pekerjaan.
 - b. Variabel yang digunakan adalah gaya kepemimpinan (X1) sebagai variabel bebas dan komitmen organisasi (X2) sebagai variabel intervening, sedangkan kepuasan kerja (Y1) dan kinerja (Y2) sebagai variabel terikat. Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk mendeteksi pengaruh variabel mediasi (variabel intervening) dalam memediasi variable independen terhadap variable dependen digunakan metode Analisis Regresi, Analisis Jalur dan *Sobel Test*.
 - c. Penelitian ini dirumuskan lima hipotesis Hipotesis pertama, gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan komitmen organisasi. Hipotesis kedua, komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan kepuasan kerja karyawan. Hipotesis ketiga, gaya

kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan kepuasan kerja karyawan. Hipotesis keempat, komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan kinerja karyawan. Hipotesis kelima, gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan kinerja karyawan.

2. Anggoro (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kematangan Bawahan Terhadap Gaya Kepemimpinan Studi Pada Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang”
 - a. Penelitian ini menggunakan kuisisioner yang terdiri dari 31 responden dengan frekuensi responden berdasarkan umur, masa kerja, jenis kelamin dan pendidikan.
 - b. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebas adalah Tingkat Kematangan Bawahan (X), sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin (Y).
 - c. Hipotesis dalam penelitian ini adalah dugaan adanya pengaruh dari variabel Tingkat Kematangan Bawahan terhadap variabel Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin. Dalam menganalisis pengaruh variabel – variabel tersebut menggunakan uji koefisien regresi linier sederhana dan uji determinasi.
3. Apriliana (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada PT Bentara Sinergies Multifinance Sukun Malang.”

- a. Penelitian ini menggunakan kuisioner yang terdiri dari 46 responden dengan frekuensi responden berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, lama bekerja.
 - b. Variabel yang digunakan adalah Motivasi (X1) dan Komitmen Organisasional (X2) sebagai variabel bebas, sedangkan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Dalam menganalisis penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis linear berganda.
 - c. Hipotesis yang diangkat sebagai dasar penelitian ini yang pertama, terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dan komitmen organisasional secara silmultan terhadap kinerja karyawan. Yang kedua terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dan komitmen organisasional secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan pengujian hipotesis uji simultan dan uji parsial.
 - d. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen mempunyai pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan sebesar 52.2%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Secara parsial, menunjukkan bahwa variabel motivasi merupakan variabel dominan dibandingkan variabel komitmen organisasional terhadap kinerja.
4. Memari, et.al (2013) *The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A study of Meli bank"*

- a. Penelitian ini menggunakan kuisioner yang terdiri dari 153 responden dengan frekuensi responden berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, berasal dari sektor publik atau karyawan swasta.
- b. *Commitment Organizational* sebagai variabel bebas yang terdiri dari *Affective commitment*, *Continuance commitment*, dan *Normative commitment*, sedangkan *Employees Job Performance* sebagai variabel terikat.
- c. Hipotesis yang diangkat sebagai dasar penelitian ini yang pertama ada hubungan positif yang signifikan antara *Commitment Organizational* dan *Employees Job Performance*. Kedua, *Affective commitment* secara positif dan signifikan berhubungan dengan *Employees Job Performance*. *Continuance commitment* positif dan signifikan berhubungan dengan *Employees Job Performance*. *Normative commitment* secara positif dan signifikan berhubungan dengan *Employees Job Performance*.
- d. Penelitian ini menunjukkan bahwa *Commitment Organizational*, *Affective commitment*, *Continuance commitment*, dan *Normative commitment* berkorelasi positif dan signifikan terhadap kinerja. Dari tiga dimensi komitmen, *normative commitment* memiliki hubungan yang paling signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel demografis seperti , usia responden baik di sektor publik dan swasta tidak memiliki variasi yang signifikan dalam kinerja responden. Namun responden dengan kelompok umur di bawah 25 tahun memiliki kinerja lebih

tinggi dibandingkan dengan kategori usia lainnya . Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa laki-laki memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan pekerja perempuan. Demikian juga dengan karyawan sektor swasta memperlihatkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dari karyawan di sektor publik .

5. Aisha, et.al (2013) “*Effects of Working Ability, Working Condition, Motivation and Incentive on Employees Multi-Dimensional Performance*”
 - a. Penelitian ini menggunakan kuisisioner yang terdiri dari 103 responden yang merupakan staff pada salah satu Universitas di Indonesia dengan frekuensi responden berdasarkan jabatan pekerjaan, usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan berdasarkan fakultas yang ada pada universitas tersebut.
 - b. Penelitian ini menggunakan variabel bebas yang terdiri dari: *Working Ability, Working Condition, Motivation and Incentive*. Sedangkan variabel terikatnya adalah *Employee Performance*.
 - c. Hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini, yang pertama ada pengaruh yang signifikan antara *Working Ability, Working Condition, Motivation and Incentive* terhadap *Employee Performance*. Yang kedua, ada pengaruh yang signifikan antara *Incentive* terhadap *Employee Performance*. Yang ketiga, ada pengaruh yang signifikan antara *Motivatio* terhadap *Employee*

Performance. Yang ketiga, ada pengaruh yang signifikan antara *Working Ability* terhadap *Employee Performance*.

- d. Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *Working Ability*, *Working Condition*, *Motivation and Incentive* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance*. Penelitian ini juga menegaskan bahwa *Incentive* yang terdiri dari gaji, keamanan kerja, kelompok kerja, dan penghargaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Motivasi termasuk keadilan dan tujuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Selanjutnya, hasil juga menjelaskan bahwa indikator motivasi lain seperti usaha, dan kondisi kerja, termasuk fasilitas dan beban kerja tidak memiliki pengaruh terhadap *employee performance* dalam hal kualitas dan kuantitas kerja, tingkat kehadiran dan ketepatan waktu

Tabel 2.1. Mapping Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Baihaqi (2010), Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan	Gaya kepemimpinan (X1) sebagai variabel bebas dan komitmen organisasi (X2) sebagai variabel	<i>Explanatory research</i> , Analisis Regresi, Analisis Jalur dan <i>Sobel Test</i>	a. Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional. b. Kepuasan Kinerja dipengaruhi oleh

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Komitmen Organisasi sebagai variabel Intervening	intervening, sedangkan kepuasan kerja (Y1) dan kinerja (Y2) sebagai variabel terikat.		Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional. c. Komitmen Organisasional memediasi hubungan antara Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan d. Komitmen Organisasional memediasi hubungan antara Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kinerja.
2.	Anggoro (2012), Pengaruh Kematangan Bawahan Terhadap Gaya Kepemimpinan	Tingkat Kematangan Bawahan (X) sebagai variabel bebas, Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin (Y) sebagai variabel	<i>Explanatory research</i> , Anslisis Regresi Linear Sederhana	a. Gaya Kepemimpinan yang diindikasikan Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin dipengaruhi oleh Tingkat Kematangan Karyawan. b. Tingkat Kematangan

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		Terikat		Karyawan lebih banyak berpengaruh terhadap Perilaku Tugas daripada Perilaku Hubungan Pemimpin.
3.	Apriliani (2013), Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi (X1) dan Komitmen Organisasional (X2) sebagai variabel bebas, sedangkan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat.	<i>Explanatory research,</i> Anslisis Regresi Linear Berganda	a. Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Motivasi dan Komitmen Organisasional. b. Motivasi berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan dibandingkan dengan Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
4.	Memari, et.al (2013) <i>The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A</i>	<i>Commitment Organizational</i> sebagai variabel bebas yang terdiri dari <i>Affective commitment,</i> <i>Continuance</i>	<i>Explanatory research,</i> Anslisis Regresi Linear Berganda	a. <i>Job Performance</i> dipengaruhi oleh <i>Organizational Commitment</i> b. Dari ketiga dimensi <i>Organizational Commitment,</i>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	<i>study of Meli bank"</i>	<i>commitment, dan Normative commitment, sedangkan Employees Job Performance sebagai variabel terikat</i>		<i>Normative commitment yang paling berpengaruh terhadap Job Performance.</i> c. Penelitian ini mengeksplorasi <i>Job Performance</i> dengan empat variabel demografis, dengan hasil karyawan dengan usia dibawah 25 memiliki kinerja lebih tinggi dan karyawan laki – laki memiliki kinerja yang lebih tinggi.
5.	Aisha, et.al (2013) “ <i>Effects of Working Ability, Working Condition, Motivation Incentive on Employees Performance</i> ”	Variabel bebas yang terdiri dari: <i>Working Ability, Working Condition, Motivation and Incentive</i> . Variabel terikatnya adalah <i>Employee Performance</i>	<i>Explanatory research, Path Anlyisis</i>	<i>Employee Performance</i> dipengaruhi oleh Variabel <i>Working Ability, Working Condition, Motivation and Incentive</i> baik secara simultan maupun secara parsial.

Sumber: diolah oleh peneliti

Peneliti menemukan adanya perbedaan dalam penelitian terdahulu dan yang akan diteliti. Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti menggunakan variabel Kematangan Karyawan (X1) sebagai variabel independen, Komitmen Organisasional (X2) sebagai variabel moderating dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dilakukan pada karyawan Himalaya Garment, menggunakan analisis linier berganda untuk pengujian hipotesis pengaruh hubungan antara kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan serta uji selisih mutlak untuk menguji pengaruh variabel komitmen organisasional sebagai variabel moderating.

B. Kematangan Karyawan

1. Definisi Kematangan Karyawan

Kematangan (*maturity*) dalam teori kepemimpinan dapat diartikan sebagai perpaduan antara seberapa besar kemampuan dan kemauan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kemampuan merupakan salah satu unsur dari kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan serta pengalaman. Sedangkan kemauan merupakan unsur kematangan yang berkaitan dengan keyakinan dan motivasi diri. Thoha, (2010:68)

Hersey dan Blanchard (1995:187) mengemukakan bahwa “pengalaman dan pendidikan mempengaruhi kematangan pekerjaan (kemampuan), sedangkan motivasi berprestasi mempengaruhi kematangan psikologis (kemauan).” Oleh

karena itu kematangan karyawan apabila dikaitkan dengan kemampuan dan kemauan, dapat dikatakan bahwa kematangan terdiri dari dua faktor yaitu kematangan pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan).

Fulmer (1983) dalam Nuridin (2012:6) mengatakan Kematangan (maturity) didefinisikan sebagai berikut, "*Maturity is the capacity to set high but attainable goals plus the willingness and ability to take responsibility and to utilize education or experience, or both.*" Yang berarti Kedewasaan adalah kapasitas untuk menetapkan tujuan yang tinggi tetapi dicapai dengan adanya kemauan dan kemampuan untuk mengambil tanggung jawab dan memanfaatkan pendidikan atau pengalaman dan kedua duanya, yang telah mereka dapat.

Nuridin (2012:6), pendapat lain yang dikemukakan oleh Certo (1985) sebagai berikut, "*Maturity is defined as the ability of the followers to perform their job independently, to assume additional responsibility, and desire to achieve success*" yang dapat diartikan, kematangan didefinisikan sebagai kemampuan dari para pengikut untuk melakukan pekerjaan mereka secara mandiri, untuk memikul tanggung jawab lebih, dan keinginan untuk mencapai kesuksesan.

2. Bentuk - Bentuk Kematangan Karyawan

a. Kematangan Pekerjaan (Kemampuan)

Hersey dan Blanchard (1995:187) berpendapat bahwa kematangan pekerjaan berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan. Orang – orang yang memiliki kematangan tinggi dalam bidang – bidang tertentu, memiliki pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman untuk melaksanakan tugas – tugas

tertentu tanpa arahan dari orang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan tinggi adalah orang yang berbakat dalam bidang pekerjaan tersebut dan tidak memerlukan banyak bantuan dari pimpinan dan orang lain dalam melaksanakan pekerjaannya.

Untuk membantu pihak manager dalam mengukur tingkat kematangan karyawan, Hambleton, Blanchard, dan Hersey (1995:189) telah menyusun dua instrumen kematangan. Kedua instrument itu mengukur kemampuan atau kematangan pekerjaan dan kemauan atau kematangan psikologis. Dengan melihat skala pengukuran yang dikemukakan oleh Blanchard, Hersey dan Hambleton dapat dikatakan bahwa kematangan pekerjaan dapat dilihat dari:

- 1) Pengalaman Kerja
- 2) Pengetahuan tentang pekerjaan
- 3) Pemahaman akan syarat pekerjaan.

b. Kematangan Psikologis (Kemauan)

Menurut Hersey dan Blanchard (1995:187), “Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu. Hal ini erat kaitannya dengan rasa yakin dan keikatan.” Orang – orang yang matang secara psikologis akan merasa bahwa tanggung jawab merupakan hal yang penting dan memiliki rasa percaya diri dan keyakinan untuk menyelesaikan pekerjaan atau dengan kata lain mereka tidak membutuhkan pancingan untuk mau melakukan hal – hal dalam bidang pekerjaannya. Dalam hal ini kematangan psikologis

dapat dikatakan sebagai motivasi yang ada pada karyawan untuk mau menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Robbins (1996:198), “Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual.” Dari pernyataan tersebut dapat dikatakan motivasi merupakan dorongan yang ada pada diri untuk mencapai tujuan dari organisasi yang pada akhirnya akan berimbas pada pemenuhan kebutuhan individu dengan memaksimalkan kemampuan dan upaya yang ada pada individu tersebut.

Kematangan psikologis yang merupakan motivasi yang beragam, dapat diukur menggunakan teori motivasi ERG yang dikemukakan oleh Clayton Aldelfer dengan menyamaratakan kebutuhan karyawan dari tingkat kematangan yang paling rendah sampai yang tinggi. Menurut Robbins (1996:204) dimana teori ini merupakan pengembangan lebih lanjut dari teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow. Ketiga kebutuhan pokok manusia ini telah dikembangkan oleh Aldelfer adalah sebagai berikut:

- a. *Existence* atau keberadaan adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman.
- b. *Relatedness* atau hubungan mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow.
- c. *Growth* atau pertumbuhan adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif

terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow.

Kematangan psikologis dapat dikatakan sebagai motivasi yang ada pada karyawan untuk mau menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi merupakan faktor yang terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal dengan cara memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

C. Komitmen Organisasional

1. Definisi Komitmen Organisasional

Mas'ud (2002:176) menyatakan bahwa “loyalitas atau komitmen karyawan terhadap perusahaan dipandang sangat penting dalam bisnis.” Hal tersebut dapat dikatakan demikian karena dengan loyalitas atau komitmen yang tinggi, karyawan akan bersedia untuk mendahulukan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadinya. Komitmen organisasi sering pula didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan

proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengerahkan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. (Luthans 2005:248).

Dessler (1999:58) telah melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki komitmen organisasional tinggi, memiliki tingkat absensi yang rendah dan memiliki masa kerja yang lebih lama serta berusaha bekerja lebih keras untuk memberikan prestasi terbaik bagi perusahaan. Sehingga komitmen organisasional yang tinggi dapat dilihat dari tingkat absensi yang rendah, memiliki masa bekerja yang lebih lama serta mengerahkan segala kemampuan untuk kemajuan perusahaan.

Mowday (1982) mengemukakan teori mengenai komitmen organisasional, *“Attitudinal commitment is defined as the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization.”*, yang dapat diartikan komitmen didefinisikan sebagai identifikasi individu yang relatif kuat dengan keterlibatannya dalam organisasi tertentu. Pendapat Mowday tersebut telah dikembangkan oleh Sopiah (2008:155) dalam bukunya yang menjelaskan komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relative kuat terhadap organisasinya. Mowday juga mengembangkan skala pengukuran komitmen karyawan terhadap

organisasinya yang disebut dengan *Self Report Scales*. Skala pengukuran ini merupakan penjabaran dari 3 aspek komitmen yaitu:

- a. Penerimaan terhadap tujuan organisasi
- b. Keinginan untuk bekerja keras
- c. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi

Komitmen merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai bentuk rasa loyalitas kepada perusahaan dimana karyawan bekerja. Loyalitas dapat dilihat dari seberapa besar karyawan melibatkan diri dalam kegiatan pekerjaannya dan berapa lama karyawan tersebut mampu bertahan untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Dengan keterlibatan karyawan yang tinggi berarti karyawan tersebut akan mengerahkan kemampuannya dan kemauannya untuk mencapai hasil terbaik bagi perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan sikap yang terbentuk atas dasar keinginan dan kemauan anggota organisasi dalam mengerahkan seluruh kemampuannya untuk memberikan loyalitas kepada organisasi dalam bentuk pengorbanan, waktu, kesetiaan dan keterlibatan guna mencapai tujuan organisasi.

2. Bentuk - Bentuk Komitmen

Allen dan Meyer (1991) menjelaskan komitmen organisasional, *“commitment organizational is identified three types of commitment; affective commitment, continuance commitment, and normative commitment as a psychological state that either characterizes the employee’s relationship with the*

organization or has the implications to affect whether the employee will continue with the organization”, yang dapat diartikan komitmen organisasi diidentifikasi ke dalam 3 jenis komitmen, komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif sebagai keadaan psikologis yang mencerminkan hubungan baik karyawan dengan organisasi atau memiliki implikasi untuk mempengaruhi apakah karyawan akan melanjutkan bekerja pada organisasi. Studi ini telah dikembangkan oleh Noordin (2011:119) dalam jurnalnya yang menjelaskan tentang teori tiga Bentuk - Bentuk komitmen organisasi (*affective commitment, continuance commitment, normative commitment*) yang mendorong pengukuran komitmen. Allen dan Meyer mendefinisikan tiga dimensi komitmen organisasi sebagai berikut:

- a. *Affective commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do so.*
- b. *Continuance commitment refers to an awareness of the costs associated with leaving the organization. Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because they need to do so.*
- c. *Normative commitment reflects a feeling of obligation to continue employment. Employees with a high level of normative commitment feel that they ought to remain with the organization.*

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa Allen Mayer memisahkan bentuk - bentuk komitmen ke dalam tiga dimensi. Ketiganya ialah:

- a. *Affective commitment* mengacu pada emosional karyawan dengan perusahaan.

Yang dapat diidentifikasi dengan keterikatan dan keterlibatan dalam

organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat bertahan di dalam organisasinya atas dasar kemauannya.

- b. *Continuance commitment* mengacu pada biaya – biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Mereka merasa akan kehilangan biaya yang tinggi jika meninggalkan organisasinya, termasuk biaya ekonomi (tunjangan pensiun) dan biaya sosial (persahabatan dengan rekan kerja). Pekerja ini memiliki komitmen pada organisasinya karena mereka membutuhkannya.
- c. *Normative Commitment* mengacu pada komitmen individu terhadap organisasi karena merasa suatu kewajiban bertahan di dalam organisasi. Perasaan ini mungkin berasal dari berbagai sumber. Sebagai contoh, organisasi mungkin sudah menghubungkan berbagai sumber daya dalam melatih pekerja merasakan suatu kewajiban moral, sehingga pekerja yang telah dilatih merasa hutang budi dan harus membayarnya. Pekerja ini memiliki komitmen pada organisasinya karena merupakan keharusan.

Kanter (1986) mengemukakan teori yang sedikit berbeda dari Allen dan Mayer, (dalam Sopiah, 2008:158) menjelaskan tentang tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu:

- a. 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
- b. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota pada organisasi sebagai akibat adanya hubungan social dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma – norma yang dianut organisasi merupakan norma – norma yang bermanfaat.

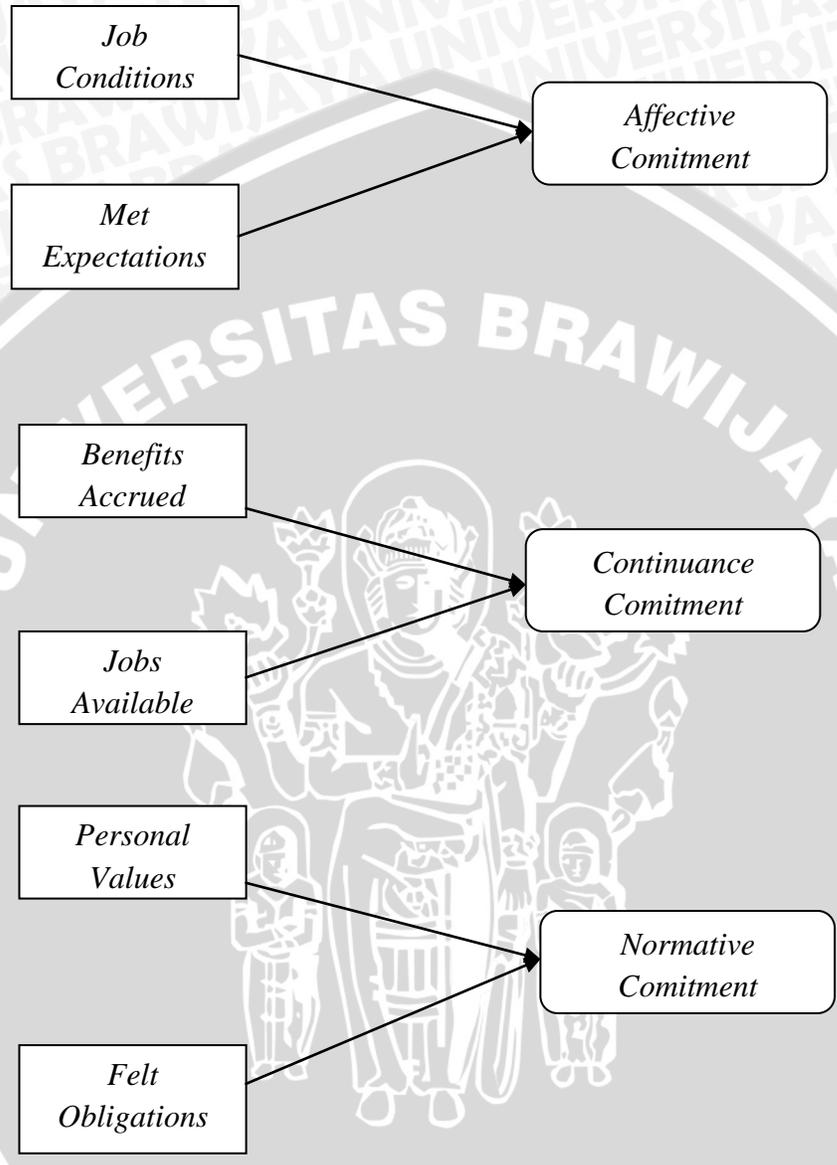
- c. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku kearah yang diinginkan. Norma – norma yang dimiliki organisasi sesuai dan yang mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkan.

Dari teori yang telah dikemukakan oleh Allen, Mayer dan Kanter mengenai bentuk - bentuk komitmen organisasional, memiliki persamaan pendapat yaitu komitmen organisasional terdiri dari 3 bentuk - bentuk dan masing – masing bentuk - bentuk memiliki pengertian yang hampir sama, hanya saja dari kedua teori tersebut menggunakan istilah yang berbeda.

3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Spector (1997) mendefinisikan lebih lanjut soal bentuk – bentuk komitmen beserta faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen. Seperti yang dijelaskan pada gambar 2.1 (dalam Sopiah, 2008:158) faktor – faktor yang membentuk komitmen antara lain:

- a. *Affective Comitment*:
 - Kondisi pekerjaan
 - Pemenuhan harapan
- b. *Continuance Comitment*:
 - Pekerjaan yang tersedia
 - Manfaat yang diperoleh
- c. *Normative Comitment* :
 - Nilai- nilai pribadi
 - Perasaan akan kewajiban



Keterangan: —————> bermakna sebagai faktor yang membentuk

Gambar 2.1 Faktor – faktor pembentuk komitmen menurut Spector (1997)
(Sumber: Sopiah 2008:158)

Young et.al (1985) dalam Sopiah, (2008:160) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional:



- a. Kepuasan terhadap promosi,
- b. Karakteristik pekerjaan,
- c. Komunikasi,
- d. Kepuasan terhadap kepemimpinan,
- e. Pertukaran ekstrinsik,
- f. pertukaran intrinsik,
- g. Imbalan intrinsik, dan
- h. Imbalan ekstrinsik.

David (1997) dalam Sopiah, (2008 : 163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi/desentralisasi), kehadiran serikat pekerja
- d. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

Steers dan Porter dalam Sopiah (2008:160) mengemukakan ada sejumlah faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a. Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akar membentuk komitmen awal.
- b. Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akar membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
- c. Faktor non organisasi, 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.

Dapat disimpulkan bahwa komitmen terbentuk oleh berbagai macam faktor yang dapat mempengaruhi rendah tingginya komitmen karyawan terhadap perusahaannya. Namun apabila dikelompokan faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen berasal dari faktor personal yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan tersebut, faktor intrinsik yaitu faktor yang berasal dari dalam lingkungan perusahaan atau organisasi, dan faktor ekstrinsik yaitu faktor yang berasal dari luar lingkungan perusahaan atau organisasi.

D. Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja bila disimak berdasarkan etimologi, berasal dari kata *performance*. Kata *performance* sendiri berasal dari kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa makna yaitu menjalankan, melaksanakan, memenuhi atau menjalankan kewajiban, melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, dan melakukan sesuatu yang diharapkan oleh sesorang. Dari makna – makna tersebut secara etimologi, kinerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut yang dilakukan dengan penuh rasa tanggung jawab sehingga dapat mencapai hasil pekerjaan atau kinerja yang optimal sesuai dengan apa yang diharapkan.

Menurut Prawirosentono (1999:2), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing, dalam rangka upaya

mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika. Dalam Sinambela (2012:6) dijelaskan mengenai definisi kinerja sebagai tingkat keberhasilan individu atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Setidaknya terdapat empat elemen kinerja yaitu:

- a. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara kelompok.
- b. Dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan, individu atau organisasi diberikan wewenang dan tanggung jawab.
- c. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal.
- d. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika.

Dari penjelasan diatas dapat dikatakan kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai secara individu atau kelompok yang dalam pelaksanaannya diberikan wewenang dan tanggung jawab untuk bertindak sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik, namun dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya haruslah dilakukan secara legal yang berarti harus mengikuti aturan yang ditetapkan pekerjaan haruslah dilakkan sesuai dengan moral dan etika yang berlaku secara umum.

Robbins (1996:439) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Dalam hal ini kriteria dapat dikatakan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan bersama oleh organisasi.

Menurut Sinambela (2012:5) kinerja individu merupakan kemampuan individu dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Sesuai dengan kedua konsep diatas menunjukkan bahwa kinerja individu sangatlah perlu,

sebab dengan kinerja dapat diketahui seberapa jauh kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan penetapan kriteria pencapaian tujuan.

Menurut Supriyanto dan Machfudz (2010:132), kinerja diartikan sebagai suatu hasil dari usaha yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sehingga dapat dikatakan kinerja merupakan hasil keterikatan antar usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Dalam menjelaskan definisi pengertian diatas, Supriyanto dan Machfudz menyimpulkan ke dalam unsur – unsur yang terdapat dalam kinerja, yaitu:

- a. Hasil – hasil fungsi pekerjaan.
- b. Faktor – faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, seperti: motivasi, kecakapan, persepsi, peranan dan tugas.
- c. Pencapaian tujuan organisasi.
- d. Periode waktu tertentu.

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Sinambela (2012:9) “Kinerja baik akan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Kemampuan seseorang dipengaruhi oleh pemahaman atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya.” Motivasi juga sangat mempengaruhi kinerja, apabila seorang karyawan yang memiliki kemampuan sangat baik namun motivasinya rendah akan berpengaruh pada kinerja yang rendah, begitupun sebaliknya. Konsep ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Davis yang menjelaskan bahwa *“performance = f (ability × motivation)”*. Menurut model ini kinerja

seseorang merupakan fungsi perkalian antar kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Hubungan perkalian tersebut mengandung arti bahwa Kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi kerja. Dengan demikian kinerja dapat diformulasikan ke dalam rumus:

$$\text{Performance (P)} = \text{Ability (A)} \times \text{Motivation (M)}$$

P = *Performance*, yang berarti Kinerja karyawan yang didapat dari fungsi *Ability* dengan *Motivation*.

A = *Ability*, yang berarti kemampuan untuk menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumber daya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

M = *Motivation*, yang berarti keinginan dan kesungguhan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Persamaan tersebut menjelaskan bahwa kinerja seorang karyawan sama dengan kemampuan karyawan tersebut untuk melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya dengan melihat pula motivasi yang ditunjukkan untuk melakukan tugas – tugas tersebut. Dalam hal ini kemampuan tanpa motivasi belum tentu dapat menyelesaikan tugas dengan baik, demikian pula

sebaliknya motivasi tinggi yang dimiliki karyawan tanpa kemampuan yang memadai dapat mempengaruhi hasil kinerja yang kurang optimal.

Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:113) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor yakni kemampuan (*ability*), usaha (*effort*), dan dukungan (*support*). Sehingga dapat digambarkan dengan rumus:

$$P = f(A \times E \times S)$$

Keterangan: P = *Performance* (kinerja)
A = *Ability* (kemampuan)
E = *Effort* (usaha)
S = *Support* (dukungan)

Sama halnya dengan faktor kinerja yang dikemukakan oleh Mitchel, terdiri dari kemampuan dan motivasi, Mathis dan Jackson menambahkan faktor yaitu *Effort* (usaha) dan *Support* (dukungan) yang berarti usaha adalah suatu praktik yang diperlukan untuk kegiatan organisasi yang aman dan efisien. Dukungan organisasi adalah dukungan yang diterima dari organisasinya berupa pelatihan, peralatan, harapan-harapan dan tim kerja yang produktif.

Selain faktor kinerja yang telah diuraikan tersebut, menurut Robbins dalam Moehariono (2009:61) yang menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan yang berarti pihak perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan dalam hal kenaikan

jabatan, promosi, kesempatan untuk melakukan pelatihan dan pendidikan yang lebih tinggi sehingga karyawan dapat memberikan hasil kerja yang optimal.

Dari pendapat para ahli mengenai kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), usaha (*effort*), dukungan (*support*), dan kesempatan (*opportunity*).

3. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilai kinerja adalah suatu cara untuk mengukur hasil kerja karyawan dengan mengevaluasi pelaksanaan kerja individu selama periode waktu tertentu. Dalam penilaian kinerja dapat mengetahui seberapa baik karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar – standar organisasi.

Supriyanto dan Machfudz (2010:135) mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk melaportkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu yang lebih menyeluruh, yang dapat digunakan untuk memberntuk dasar pertimbangan suatu tindakan. Sedangkan menurut Rao (1996) “Penilaian kinerja adalah sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh majikan.” Pendapat Rao tersebut telah dikembangkan oleh Sinambela (2012:47) yang menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah sebuah mekanisme untuk

memastikan bahwa orang – orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas – tugas menurut cara yang diinginkan oleh para atasan. Dengan demikian, para manajer atau atasan dapat memperbaiki dan mengevaluasi kinerja para karyawan dari hasil penilaian kinerja mereka.

Penilaian kinerja yang objektif pada suatu organisasi sangat diperlukan karena penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan suatu penilaian kinerja, maka suatu organisasi telah memanfaatkan sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi.

Mangkunegara (2005:18) menjelaskan tentang aspek-aspek standar kinerja yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:

- a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
- b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan,
- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

- a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja,
- c. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan
- d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Menurut Moehariono (2009:106), faktor penilaian kinerja merupakan aspek – aspek yang dapat diukur dalam proses penilaian kinerja secara individu. Faktor penilaian kinerja terdiri dari empat aspek dibawah ini:

a. Hasil Kerja

Hasil kerja merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya berupa output yang dapat diukur, misalnya seberapa besar yang telah dihasilkan, seberapa banyak jumlah yang dihasilkan, seberapa besar peningkatan yang terjadi. Seperti contoh dalam hal omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran aset, dan lain – lain.

b. Perilaku

Perilaku merupakan tindakan dan sikap yang karyawan lakukan dalam melaksanakan pekerjaannya seperti dalam hal pelayanan, kesopanan, dan perilakunya baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan

c. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan karyawan dalam penguasaan apa yang dikerjakan dan tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahlian. Seperti halnya dalam hal kepemimpinan, inisiatif, dan komitmen

d. Komparatif

Komparatif merupakan suatu perbandingan hasil kinerja karyawan satu dengan karyawan lainnya yang setingkat dan memiliki fungsi pekerjaan yang sama.

Pengukuran kinerja dalam perusahaan bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawannya pada periode tertentu, dengan demikian perusahaan dapat mengevaluasi dan mengadakan perbaikan kearah yang lebih baik seperti pengembangan karyawan, pengembangan pelatihan, meningkatkan kepuasan karyawan, pengambilan keputusan dalam hal kompensasi, serta membangun motivasi karyawan. Dengan begitu akan sangat berdampak pada kinerja perusahaan ke depannya.

E. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Kematangan Karyawan dan Komitmen Organisasional

Tingkat kematangan karyawan dapat dilihat dari kemauan dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, Hersey dan Blanchard (1995:187) mengemukakan bahwa “pengalaman dan pendidikan mempengaruhi kematangan pekerjaan (kemampuan), sedangkan motivasi berprestasi mempengaruhi kematangan psikologis (kemauan).”

Komitmen merupakan sikap yang terbentuk atas dasar keinginan dan kemauan anggota organisasi dalam mengerahkan seluruh kemampuannya untuk memberikan loyalitas kepada organisasi dalam bentuk pengorbanan, kesetiaan dan keterlibatan guna mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasional menurut David (1997) dalam Sopiah (2008:163), empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi/desentralisasi), kehadiran serikat pekerja
- d. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

Dari uraian faktor komitmen yang dikemukakan oleh David (1997) dalam Sopiah, faktor – faktor tersebut memiliki keterkaitan dengan faktor yang dapat mempengaruhi kematangan karyawan. Seperti halnya, tingkat

pendidikan, pengalaman kerja, lingkup jabatan memiliki faktor yang sama dengan faktor kematangan pekerjaan. Disamping itu komitmen organisasional juga dipengaruhi oleh kemauan karyawan melibatkan dirinya untuk memberikan loyalitas terhadap perusahaan. Loyalitas dapat dilihat dari seberapa besar karyawan melibatkan diri dalam kegiatan pekerjaannya untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Dengan keterlibatan karyawan yang tinggi berarti karyawan tersebut akan mengerahkan kemampuannya dan kemauannya untuk mencapai hasil terbaik bagi perusahaan.

Dari pemaparan teori diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kematangan karyawan memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasional, sehingga dapat dimungkinkan apabila semakin tinggi kematangan karyawan maka semakin tinggi pula komitmen organisasional seorang karyawan.

2. Hubungan Kematangan Karyawan dan Kinerja Karyawan

Kematangan karyawan dapat diartikan sebagai seberapa besar kemauan dan kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing karyawan. Hersey dan Blanchard (1995:187) mengemukakan bahwa “pengalaman dan pendidikan mempengaruhi kematangan pekerjaan (kemampuan), sedangkan motivasi berprestasi mempengaruhi kematangan psikologis (kemauan).” Oleh karena itu kematangan karyawan apabila dikaitkan dengan kemampuan dan kemauan, dapat dikatakan bahwa kematangan terdiri dari dua faktor yaitu kematangan

pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Dalam hal ini kemauan dapat pula diartikan sebagai motivasi karyawan. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang dijelaskan dalam teori perilaku organisasi, faktor utama kinerja (P) pegawai ditentukan $P = M \times A$, dimana P (performance), M (motivasi), A (Ability), sehingga dapat dijelaskan bahwa performance atau kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi (kemauan) dengan ability (kemampuan).

Dari pemaparan kedua teori diatas antara kematangan karyawan dan kinerja karyawan memiliki persamaan faktor yang dipengaruhi oleh kemampuan (*ability*) dan kemauan atau motivasi (*motivation*). Hubungan ini dapat menjelaskan semakin tinggi kematangan karyawan maka akan berpengaruh pada semakin tinggi kinerja karyawan.

3. Hubungan Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan

Komitmen merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai bentuk rasa loyalitas kepada perusahaan dimana dia bekerja. Loyalitas dapat dilihat dari seberapa besar karyawan melibatkan diri dalam kegiatan pekerjaannya untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Dengan keterlibatan karyawan yang tinggi berarti karyawan tersebut akan mengerahkan kemampuannya untuk mencapai hasil terbaik bagi perusahaan, maka hal ini akan mempengaruhi kinerja karyawan. Yousef dalam Azzuhri (2012:27) mengemukakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan cenderung

lebih sesuai dengan tujuan dan nilai – nilai organisasi, mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat pada organisasinya. Sehingga dapat dikatakan karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan dapat meningkatkan usaha yang dimiliki karyawan yang berimbas pada hasil kerja atau kinerja karyawan.

Memary et.al (2013:164) mengemukakan pendapat – pendapat yang berkaitan tentang komitmen organisasional memiliki hubungan dengan kinerja karyawan yaitu:

“Jackofsky (1984), found out that low commitment is leading to high rate of turnover, whereas higher the level of job satisfaction through job security entails high level of organizational commitment which further leads to improved employees job performance (Yousuf, 1997). Job performance has been defined as work performance in terms of quantity and quality expected from each employee”

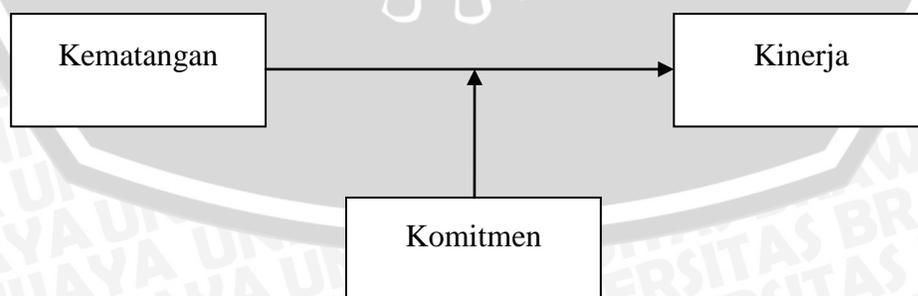
Pendapat diatas menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen rendah menyebabkan tingginya tingkat *turnover*, sedangkan tingginya tingkat kepuasan kerja melalui keamanan kerja memerlukan komitmen organisasional tinggi yang selanjutnya mengarah pada peningkatan kinerja karyawan.. kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai kinerja dari segi kuantitas dan kualitas yang diharapkan dari setiap karyawan.

F. Model Konseptual dan Hipotesis

1. Model Konseptual

Menurut Singarimbun dan Effendi (2006:34) konsep merupakan abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu.

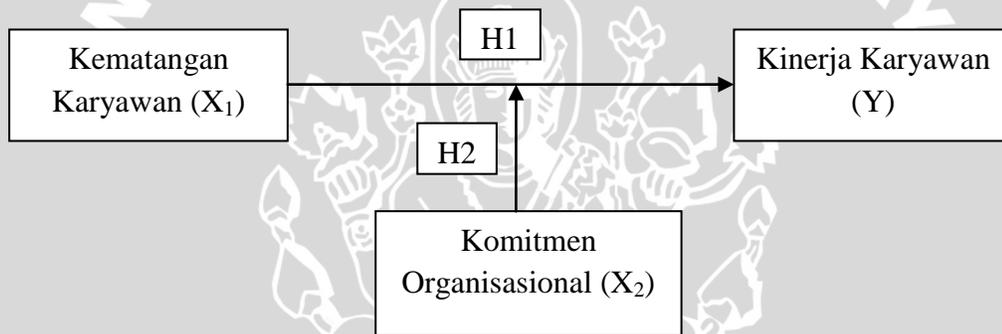
Penelitian ini dilakukan untuk menguji kematangan karyawan dan komitmen organisasional terhadap kinerja, hal ini untuk mengukur sejauh mana pengaruh kematangan karyawan terhadap komitmen organisasional, pengaruh kematangan karyawan terhadap kinerja, pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja dan pengaruh kematangan karyawan terhadap kinerja melalui komitmen. Agar persoalan yang utama dalam penelitian tidak menjadi kabur, maka ditetapkan suatu model penelitian atau konseptual yang jelas. Berdasarkan uraian sebelumnya, maka dapat digambarkan model konseptual seperti terlihat pada Gambar 2.2 berikut ini



Gambar 2.2 Model Konseptual

2. Model Hipotesis

Menurut Sugiyono (2008:93) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Pada umumnya jawaban dari hipotesis berdasarkan teori yang relevan, belum berdasarkan fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau penelitian, sehingga hipotesis dapat dikatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian tetapi jawaban tersebut belum bersifat empiris.



Gambar 2.3 Model Hipotesis

Berdasarkan model hipotesis di atas, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel kematangan karyawan (X₁) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y)
2. Variabel Komitmen Organisasional (X₂) merupakan variabel moderating pengaruh Kematangan Karyawan (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y)