

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIS**

#### **A. Reformasi Birokrasi Polri**

##### **1. Pengertian Reformasi Birokrasi Polri**

Adalah upaya penyempurnaan dan perbaikan sistem birokrasi yang berlaku di lingkungan organisasi Polri yang dinilai sudah tidak sesuai lagi dengan dinamika perkembangan masyarakat sebagai obyek pelayanan Polri karena pengaruh lingkungan lokal, global maupun regional dikaitkan dengan tingkat kepuasan masyarakat saat ini yang mengharapkan transparansi, kepastian hukum, kemudahan, keadilan sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan peranan Polri. (Chrysnanda, 2013)

Reformasi Polri berawal dari terbitnya Inpres No. 2 Tahun 1999 tanggal 1 April 1999 yang kemudian dikukuhkan dengan Tap MPR RI No. VI/MPR/2000 tentang Pemisahan TNI dan Polri serta Tap MPR RI No. VII/MPR/2000 tentang Peran TNI dan Polri. Pemisahan tersebut merupakan momentum yang baik bagi Polri guna mengubah keadaan ke arah yang lebih baik dalam segala aspek terkait dalam mewujudkan Polri yang mandiri dan profesional. (Chrysnanda, 2013)

Sejalan dengan reformasi, Polri telah melakukan perubahan dalam struktural seperti status Polri di bawah Presiden, validasi organisasi : Mabes Kecil, Polda Cukup, Polres Besar, Polsek Kuat dan Satwil disesuaikan pemekaran wilayah serta pembentukan Komisi Kepolisian Nasional (Kompolnas) sesuai UU No 2/2002. Sedangkan dari aspek instrumental yaitu adanya UU No. 2 tahun 2002

beserta penjabarannya, revisi pedoman tugas seperti bidang opsional sesuai demokrasi dan HAM, bidang pembinaan meliputi rekrutmen, pendidikan, disiplin dan etika profesional dan bidang perencanaan serta pengawasan. Sedangkan dari aspek kultural telah terjadi perubahan paradigma, di mana budaya organisasi yang transparan dan akuntabel, budaya anggota meliputi sikap dan perilaku serta pengawasan internal dan eksternal. (Rahadi, 2012)

Polri berinisiatif melaksanakan pengukuran kinerja pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam mewujudkan *clean government* dan *good governance* sebagaimana sasaran Reformasi Birokrasi Polri yaitu mewujudkan aparatur Polri yang bersih dan bebas dari KKN, meningkatkan kualitas pelayanan prima Kepolisian serta meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja Polri. Untuk maksud tersebut, Polri bekerjasama dengan Kemitraan (*Partnership for Governance Reform*) sebagai pihak eksternal yang telah memiliki kredibilitas dan pengalaman dalam pengukuran indeks tata kelola pemerintahan antara lain *Police Governance Index* (PGI) tingkat Propinsi dan Kabupaten dengan menggunakan instrumen yang disebut Indeks Tatakelola Kepolisian RI (ITK). Kerjasama ini dilaksanakan berdasarkan Nota Kesepahaman antara Polri dan Kemitraan Bagi Pembaharuan Tata Pemerintahan (*Partnership*) Nomor : B/ 55/XII/2014-Nomor : 005/MoU/Des/2014 tanggal 16 Desember 2014 tentang Penyusunan Indeks Tatakelola Kepolisian Negara Republik Indonesia Dalam Rangka Pengukuran Kinerja Pelaksanaan Reformasi Birokrasi. (Banurusman, 2012)

ITK diukur dengan tujuh prinsip *good governance* perpolisian yaitu kompetensi, responsif, *manner*, *transparan*, *fairness*, akuntabilitas dan

efektivitas. Tujuh prinsip tersebut mengukur kinerja Polri dari tujuh arena/fungsi yang secara universal diyakini dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dan internal Polri yang diintegrasikan dalam unit kerja utama di masing-masing Satker sesuai fungsi penegakkan hukum, *preventif*, *pre-emptive* dan pelayanan publik sebagaimana implementasi tugas pokok Polri sesuai dengan amanat Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 selaku pelindung, pengayom, pelayanan masyarakat, harkamtibmas dan penegakan hukum yaitu fungsi Sabhara, Reskrim, Lantas, Intelkam, Binmas, Polair dan SDM. Dengan menggunakan tujuh prinsip tersebut akan diperoleh data dari masyarakat dan anggota terhadap kesehatan organisasi Polri berdasarkan enam indikator yaitu bidang sumber daya manusia, sarana prasarana, anggaran, pengawasan, system dan metode serta inovasi. (Banurusman, 2012)

Prinsip tatakelola Polri berbeda bila dibandingkan dengan prinsip tatakelola dari beberapa negara yang ditentukan dari amanat tugas pokok polisi, output dan outcome antara lain : Kepolisian Inggris menetapkan lima prinsip tatakelola yaitu *Confidence and Satisfaction (Outcome)*; *Local Crime and Policing (Officer Behaviour)*; *Protection from Serious Harm (Officer Behaviour)*; *Value for Money and Productivity (Officer Behaviour)*; *Managing the Organization (Policies and Practices)* sedangkan Selandia Baru menetapkan dua prinsip sebagai indicator keberhasilan tatakelola kepolisian yaitu *Confident, Safe and Secure Communities*; *Less Actual Crime and Road Trauma, Fewer Victims*.

Hasil akhir yang diharapkan dari pengukuran kinerja yaitu profil Polri yang utuh dan terukur, sebagai acuan dalam menyusun rekomendasi dan

merumuskan strategi terkait dengan pengembangan dan pembenahan Polri, dengan sasaran : (1) tersusunnya profil kinerja tata kelola dan kinerja Polri (2) tersusunnya profil kinerja tata kelola dan kinerja Polri di 32 Polda (3) tersusunnya peringkat tata kelola dan kinerja di 32 Polda dan teridentifikasinya kekuatan dan kelemahan tata kelola kinerja Polri serta rekomendasi di 32 Polda secara utuh sehingga dapat mengoptimalkan performance sesuai dengan tugas dan fungsi yang dimiliki dalam meningkatkan capaian pelaksanaan reformasi birokrasi Polri yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kesejahteraan anggota melalui kompensasi pemberian tunjangan kinerja sebagai wujud keberhasilan reformasi birokrasi Polri. (Rahardjo, 2012)

## **2. Tujuan Secara umum**

Menurut Fatwa (2014) Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Polri secara umum bertujuan untuk membangun dan membentuk profil serta perilaku aparatur Polri yaitu antara lain dengan:

- a. Menciptakan dan membangun aparatur Polri yang bersih, profesional, bertanggung jawab dan berintegritas tinggi, produktif, serta mampu memberikan pelayanan yang prima kepada publik atau kepada masyarakat, Integritas tinggi tentang perilaku dan pola pikir serta budaya kerja aparatur Polri yang dalam bekerja senantiasa menjaga sikap profesional dan menjunjung tinggi nilai – nilai moralitas yaitu kejujuran, kesetiaan dan komitmen serta menjaga keutuhan pribadi.
- b. Produktivitas tinggi dan bertanggung jawab yaitu hasil optimal yang dicapai oleh aparatur polri dari serangkaian program kegiatan yang

inovatif, efektif dan efisien dalam mengelola sumber daya yang ada serta ditunjang oleh dedikasi dan etos kerja yang tinggi.

- c. Kemampuan memberikan pelayanan yang prima yaitu kepuasan yang dirasakan oleh publik sebagai dampak dari hasil kerja birokrasi yang profesional, berdedikasi dan memiliki standar nilai moral yang tinggi dalam menjalankan tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat utamanya dalam memberikan pelayanan prima kepada publik dengan sepenuh hati dan rasa tanggung jawab serta membangun birokrasi yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel dalam melayani dan memperdayakan masyarakat.

### **3. Tujuan Secara Khusus**

Menurut Fatwa, (2014). Reformasi Birokrasi Polri secara khusus bertujuan membangun dan membentuk :

- a. Birokrasi Polri yang bersih.
- b. Birokrasi Polri yang efektif, efisien dan produktif.
- c. Birokrasi Polri yang transparan dan akuntabel.
- d. Birokrasi Polri yang mampu melayani dan memperdayakan.
- e. Birokrasi Polri yang terdesentralisasi.

## B. Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2008) Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa “*entries*” yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Rivai (2008) menyampaikan beberapa pengertian yang akan memperkaya tentang kinerja, yaitu :

- a. Stolovitch dan Keeps (1992), Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.
- b. Griffin (1987), Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.
- c. Mondy and Premeaux (1993), Kinerja dipengaruhi oleh tujuan.

- d. Hersey and Blanchard (1993), Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
- e. Casio (1992), Kinerja merujuk pada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan.
- f. Donnelly, Gibson and Ivancevich (1994), Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni :  
(a) tugas individu; (b) perilaku individu; (c) ciri individu.
- g. Schermerhorn, Hunt and Orborn (1991), Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.
- h. Kinerja menurut Mangkunegara (2000) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang baik kualitas maupun kuantitas dari pencapaian tugas-tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu serta sesuai dengan tujuan organisasi/perusahaan.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, yang dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu, menurut model *partner-lawyer* (Donnelly, Gibson and Invancevich: 1994), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor : (a) harapan mengenai imbalan (b) dorongan; (c) kemampuan, kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. (Robbins, 2007)

Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan kata lain, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan, keinginan serta lingkungannya.



Menurut Mathis dan Jackson (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan.
- b. Tingkat usaha yang dicurahkan.
- c. Hubungan mereka dengan organisasi.

Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. Faktor kemampuan, yang secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi, yang terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.
- c. Faktor sikap mental, berupa komitmen dan sikap kerja merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Gibson (1996) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

- a. Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, komitmen, kepribadian, motivasi, moral kerja dan kepuasan kerja.

- c. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Dari berbagai faktor diatas, peneliti menyoroti faktor sikap mental personel Polri dalam mencapai kinerja terbaiknya berupa komitmen organisasi dan moril kerja.

### **3. Penilaian Kinerja**

Evaluasi kinerja (*performance evaluation*) yang dikenal juga dengan penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberi manfaat yang penting bagi karyawan, supervisor, departemen SDM, maupun perusahaan (Rivai, 2008).

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana, Penilaian harus dihindarkan adanya "*like dan dislike*" dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia yang memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka. (Flippo, 1995).

#### 4. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Alwi (2001) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Penilaian yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan :

- a. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- b. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*
- c. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar meengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan:

- a. Prestasi *riil* yang dicapai individu
- b. Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja
- c. Prestasi- prestasi yang dikembangkan.

Dalam Rivai (2008) penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Keanekaragaman tujuan penilaian sering menggambarkan variasi tujuan yang berbeda tentang penilaian kinerja. Tujuan yang berbeda juga sering menimbulkan konflik, yang salah satunya mungkin menggunakan kekuatan (*power*) dan politik dalam proses penilaian dan hasil penilaian.

Kesadaran bahwa penilaian dapat efektif digunakan untuk berbagai tujuan, tetapi suatu penilaian kinerja dapat tidak efektif untuk semua tujuan yang sama dengan baik (Cleveland et al,1989; Devries et al,1986 dalam Rivai, 2008).

Menurut Rivai (2008) terdapat beberapa alasan mengapa perlu dilakukan evaluasi kinerja, yaitu :

1. Penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji.

2. Penilaian memberi satu peluang bagi manajer dan karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahannya.
3. Memungkinkan atasan dengan bawahan bersama-sama mengembangkan suatu rencana untuk memperbaiki kemerosotan apa saja yang mungkin sudah digali oleh penilai dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan.
4. Penilai hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier perusahaan karena penilaian memberikan suatu peluang yang baik untuk meninjau suatu rencana karier yang dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkan.

## **5. Manfaat Penilaian Kinerja**

Dalam Robbins (2007), manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah orang yang dinilai (karyawan); penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan), dan perusahaan.

1. Manfaat penilaian kinerja bagi karyawan yang dinilai :
  - a. Meningkatkan motivasi
  - b. Meningkatkan kepuasan kerja
  - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka
  - d. Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif
  - e. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar

- f. Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin
  - g. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas
  - h. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
  - i. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya
  - j. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut
  - k. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan
  - l. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan
  - m. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan
2. Manfaat penilaian kinerja bagi penilai (supervisor/manajer/penyelia) yaitu :
- a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya
  - b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap
  - c. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya
  - d. Identifikasi gagasan untuk meningkatkan tentang nilai pribadi
  - e. Peningkatan kepuasan kerja

- f. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka
- g. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun dari para karyawan
- h. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan priritas penilaian dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan
- i. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide dari para manajer.
- j. Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan
- k. Kesempatan bagi manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer.
- l. Sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan antar pribadi antar karyawan dengan manajer
- m. Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi

- n. Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas baru
  - o. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.
3. Manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan, yaitu :
- a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan, karena :
    - 1) Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.
    - 2) Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas.
    - 3) Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan ketrampilan atau keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
  - b. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan
  - c. Meningkatkan kualitas komunikasi
  - d. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
  - e. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan
  - f. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan
  - g. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan

- h. Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan
- i. Kemampuan menemukan setiap permasalahan
- j. Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan
- k. Kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh karyawan, sehingga perusahaan dapat tampil prima
- l. Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih mudah
- m. Karyawan yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau yang dapat dipromosikan, menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatantanggungjawab secara kuat
- n. Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.



## 6. Pengukuran Kinerja Pegawai

Bernadin & Russel (1993) mengemukakan ukuran-ukuran dari kinerja adalah sebagai berikut:

1. *Quantity of work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
4. *Creativeness*: keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* : kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi
6. *Dependability*: kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal Qualities*: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

Selanjutnya menurut Mangkunegara (2005) aspek-aspek standar kinerja terdiri atas aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi :

- 1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan

- 2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
- 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
- 4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

Aspek kualitatif meliputi :

- 1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja
- 3) Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan
- 4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen)

## **C. Komitmen Organisasi**

### **1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Mathis (2002) mengemukakan bahwa dalam perilaku keorganisasian, komitmen ditinjau sebagai konstruk yang menjadi pengikat antara karyawan dengan organisasi. Komitmen memainkan peran yang sangat signifikan dalam menjelaskan intensitas karyawan seperti berhenti dari pekerjaan dan perilaku karyawan lainnya. Komitmen adalah keinginan perilaku sosial untuk memberikan tenaga dan loyalitas pada sistem sosial, dan keterkaitan seseorang terhadap hubungan sosial dan dapat mengekspresikan dirinya.

Komitmen harus dilandasi pada sikap individu yang menjadi anggota-anggotanya, jadi komitmen pada dasarnya merupakan peristiwa dimana individu sangat tertarik pada tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi tempat bekerja. (Moekijat, 1998)

Schein (2006) menjelaskan ada dua pendekatan dalam merumuskan definisi komitmen dalam berorganisasi, yaitu pendekatan berdasarkan *attitudinal commitment* atau pendekatan berdasarkan sikap dan *behavioral commitment* atau pendekatan berdasarkan tingkah laku (Mowday, Porter, & Steers, 1982; Reichers; Salancik; Scholl; Staw dalam Meyer & Allen, 1997). Perbedaan yang lebih tradisional ini memiliki implikasi tidak hanya kepada definisi dan pengukuran komitmen, tapi juga pendekatan yang digunakan dalam berbagai penelitian perkembangan dan konsekuensi komitmen. Mowday et al. (Meyer & Allen, 1997) menjelaskan kedua pendekatan itu sebagai berikut :

1. ***Attitudinal commitment*** berfokus pada proses bagaimana seseorang mulai memikirkan mengenai hubungannya dalam organisasi atau menentukan sikapnya terhadap organisasi. Dengan kata lain hal ini dapat dianggap sebagai sebuah pola pikir di mana individu memikirkan sejauh mana nilai dan tujuannya sendiri sesuai dengan organisasi di mana ia berada.
2. ***Behavioral commitment*** berhubungan dengan proses di mana individu merasa terikat kepada organisasi tertentu dan bagaimana cara mereka mengatasi setiap masalah yang dihadapi.

Penelitian mengenai *attitudinal commitment* melibatkan pengukuran terhadap komitmen (sebagai sikap atau pola pikir), bersamaan dengan variable lain yang dianggap sebagai penyebab, atau konsekuensi dari komitmen (Buchanan & Steers dalam Meyer & Allen, 1997). Tujuan dari penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa komitmen yang kuat menyebabkan terjadinya tingkah laku anggota organisasi sesuai dengan yang diharapkan (dari perspektif organisasi),

seperti anggota organisasi jarang untuk tidak hadir dan perpindahan ke organisasi lain lebih rendah, dan produktivitas yang lebih tinggi. Tujuan yang kedua menunjukkan karakteristik individu dan situasi kondisi seperti apa yang mempengaruhi perkembangan komitmen berorganisasi yang tinggi.

Dalam *behavioral commitment* anggota dipandang dapat menjadi berkomitmen kepada tingkah laku tertentu, daripada pada suatu entitas saja. Sikap atau tingkah laku yang berkembang adalah konsekuensi komitmen terhadap suatu tingkah laku. Contohnya anggota organisasi yang berkomitmen terhadap organisasinya, mungkin saja mengembangkan pola pandang yang lebih positif terhadap organisasinya, konsisten dengan tingkah lakunya untuk menghindari disonansi kognitif atau untuk mengembangkan *self-perception* yang positif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan kondisi yang seperti apa yang membuat individu memiliki komitmen terhadap organisasinya (Kiesler & Salancik dalam Meyer & Allen, 1997).

Komitmen dianggap sebagai *psychological state*, namun hal ini dapat berkembang secara retrospektif (sebagai justifikasi terhadap tingkah laku yang sedang berlangsung) sebagaimana diajukan pendekatan *behavioral*, sama seperti juga secara prospektif (berdasarkan persepsi dari kondisi saat ini atau di masa depan di dalam organisasi) sebagaimana dinyatakan dalam pendekatan *attitudinal* (Meyer & Allen, 1997).

Beberapa pendapat para ahli bahwa komitmen adalah penerimaan karyawan atas nilai-nilai organisasi, keterlibatan secara psikologis dan loyalitas. Komitmen merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong antara

satu dengan yang lainnya. Karyawan yang komitmennya tinggi pada organisasi, akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif pada lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa yang tetap membela organisasinya, berusaha untuk meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Dengan kata lain komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya disamping itu akan menimbulkan loyalitas serta mendorong diri karyawan dalam mengambil keputusan. Oleh karena itu komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki bagi karyawan terhadap organisasinya. Hal ini diharapkan dapat berjalan dengan baik sehingga mencapai kesuksesan dan kesejahteraan organisasi dalam jangka panjang. Wujud yang lain adalah perhatian karyawan terhadap upaya ikut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif secara keseluruhan.

Komitmen kerja mencakup pengertian adanya suatu hubungan tukar-menukar antara individu dengan organisasi kerja. Individu meningkatkan dirinya dengan organisasi tempatnya bekerja sebagai balasan atas gaji dan imbalan lain yang diterima dari organisasi kerja yang bersangkutan, komitmen kerja yang timbul bukan sekedar loyalitas pasif, tetapi melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu mengabdikan darma baktinya demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Menurut Salancik (Steers dan Porters : 1991, dalam Yulianti : 2005) komitmen organisasi adalah suatu keadaan seorang individu menjadi terikat pada aktivitas organisasi dan melalui aktivitas tersebut tumbuh keyakinan untuk mempertahankan segala aktivitas dan keterlibatannya. Hal ini berarti individu

akan bersedia melakukan apa saja demi kemajuan perusahaan dan merasa sebagai bagian dari perusahaan.

Steers (1995) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaannya. Ia berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Sedangkan Porters mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relative dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatannya ke dalam organisasi. Hal ini dapat ditandai oleh : (1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dan sungguh-sungguh atas nama organisasi, (3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi dan menjadi bagian dari organisasi.

Dari pendapat tersebut Steers dan Porters (1974) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keterikatan individu secara psikologis terhadap organisasi, termasuk rasa keterlibatan kerja, kesetiaan, dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi. Definisi ini mengandung makna bahwa komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap

menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Sehingga dapat dikatakan pegawai yang menunjukkan komitmen yang tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Pengertian ini sejalan dengan pendapat Davis (1989), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu tingkat dimana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi, dan ingin berpartisipasi aktif secara terus menerus dalam organisasi tersebut.

Demikian halnya dengan pendapat Meyer dan Allen (1991) dalam yang merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Penelitian dari Baron dan Greenberg (1990) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, di mana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut .

Berdasarkan berbagai definisi mengenai komitmen terhadap organisasi maka dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merefleksikan tiga

dimensi utama, yaitu komitmen dipandang merefleksikan orientasi afektif terhadap organisasi, pertimbangan kerugian jika meninggalkan organisasi, dan beban moral untuk terus berada dalam organisasi (Meyer & Allen : 1997).

Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap perusahaan, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi atau perusahaan secara aktif. Karena karyawan yang menunjukkan komitmen organisasinya, memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi atau perusahaan tersebut. Sehingga dapat dikatakan komitmen organisasi dapat menumbuhkan kesetiaan atau ketaatan kerja karyawannya, memberi ketenangan kerja, kemantapan, dan perasaan diperhatikan atau dilindungi oleh perusahaan, serta pemenuhan kesejahteraan karyawan, dan masa depan yang lebih terjamin. Dengan demikian karyawan yang merasa bahwa perusahaan telah memenuhi harapan dan minat-minatnya serta memperhatikan arti penting dirinya sebagai anggota perusahaan. Dengan kondisi ini berarti perusahaan telah mendorong tumbuhnya komitmen organisasi yang tinggi dalam diri karyawannya, karena karyawan percaya dan yakin bahwa perusahaan mampu memberikan kesempatan berkembang bagi dirinya. Namun sebaliknya, apabila karyawan merasa perusahaan tidak mampu menyediakan pekerjaan yang menarik, tugas yang berarti bagi karyawan, dan perkembangan karir tidak diperhatikan, maka perusahaan menyebabkan komitmen organisasi karyawan menjadi rendah (Yulianti :2005).



Menurut penelitian yang dilakukan Etzioni (dalam Aprina : 1995, Siska : 2008) dapat digambarkan bahwa dalam komitmen organisasi selalu menyangkut sejauhmana tingkat keterlibatan anggota terhadap nilai-nilai dan tujuan dari organisasi. Tingkat keterlibatan seorang karyawan terhadap organisasi ini dapat dikategorikan menjadi tiga tingkat keterlibatan kerja, yaitu :

- a. Tingkat keterlibatan moral (*Moral Involvement*) yaitu adanya suatu orientasi yang positif dan kuat terhadap organisasi karena ada internalisasi terhadap tujuan, nilai dan norma organisasi, dan identifikasi pada pemegang otoritas. Individu memiliki komitmen terhadap organisasi sejauhmana konsistensi identitas pribadi dengan tujuan organisasi.
- b. Tingkat keterlibatan kalkulatif (*Calculative Involvement*), dalam keterlibatan ini, karyawan menunjukkan hubungan yang kurang positif dengan organisasi karena sebagian besar keterlibatannya didasarkan atas untung dan rugi terhadap dirinya. Jadi keterlibatan mereka terhadap organisasi semata-mata didasarkan pada perhitungan dan pertimbangan besar kecilnya keuntungan yang akan dia peroleh dari organisasi.
- c. Tingkat keterlibatan Aliensi (*Alienative Involvement*), keterlibatan aliensi ini menggambarkan adanya orientasi yang negatif dari karyawan terhadap organisasi. Komitmen mereka terhadap organisasi menjadi terhambat disebabkan karena adanya pertentangan nilai-nilai dalam organisasi atau aturan maupun tujuan organisasi.

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Sunarto (2003) dalam Siska : 2008, yang mengidentifikasi komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana

seorang anggota memihak kepada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaannya di dalam organisasi itu. Jadi, komitmen pada organisasi yang tinggi berarti kepemihakan kepada organisasi yang dimilikinya.

## **2. Dimensi Komitmen Organisasi**

Meyer dan Allen (1991) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, daripada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

1. *Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (Allen & Meyer, 1997).
2. *Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997).

3. *Normative commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997).

Meyer dan Allen berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu karyawan dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki *komponen normatif* yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa sebagai anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen normatif yang menimbulkan perasaan kewajiban

pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang memiliki keinginan yang kuat untuk selalu menjadi anggota organisasi, keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin seperti apa yang dilakukan oleh organisasi dan keyakinan dalam menyusun dan melakukan tugas dalam organisasi. Berdasarkan definisi tersebut penelitian yang dilakukan Gordon dkk (2001) menyatakan terdapat empat aspek untuk melihat komitmen organisasi, yaitu:

1. Loyalitas terhadap organisasi adalah faktor kebanggaan dan loyalitas yang dimiliki seseorang secara berkesinambungan dalam suatu organisasi dengan penghargaan yang diperoleh yang bermanfaat bagi anggota organisasi.
2. Tanggung jawab terhadap organisasi adalah bagaimana seluruh karyawan bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing dan sanggup menyelesaikan tugasnya sesuai dengan rencana.
3. Keinginan untuk bekerja secara profesional demi organisasi adalah faktor yang menggambarkan suatu kecenderungan anggota untuk selalu berbuat dengan cara yang sesuai untuk memberikan pelayanan demi organisasi.
4. Kepercayaan terhadap organisasi adalah faktor yang menggambarkan keterikatan terhadap ideologi yang dibuat dan telah ditentukan oleh organisasi.

Komitmen organisasi dari Mowday, Porter dan Steers lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang didefinisikan sebagai kekuatan relatif suatu identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasi tertentu (Mowday, dkk. 1982). Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku.

a. Sikap mencakup :

1. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Tampil melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai perusahaan, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Keterlibatan dengan peranan pekerjaan di organisasi tersebut, karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua pekerjaan yang diberikan padanya.
3. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya keterikatan emosional dan keterikatan antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaan.

b. Kehendak untuk bertindak laku mencakup :

1. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampil melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar perusahaan dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib perusahaan.

2. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari perusahaan dan ada keinginan untuk bergabung dengan perusahaan dalam waktu lama.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap perusahaan, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap perusahaan. Selain itu tampilan tingkah laku berusaha kearah tujuan perusahaan dan keinginan untuk tetap bergabung dengan perusahaan dalam jangka waktu lama.

Menurut Steers (1995) komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu : identifikasi, keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya.

Aspek Pertama : Identifikasi

Yaitu Identifikasi yang mewujud dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan ataupun dengan kata lain perusahaan memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

#### Aspek Kedua : keterlibatan atau partisipasi karyawan

Yaitu keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas-aktivitas keorganisasian juga penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, karyawan merasakan diterima sebagai bagian utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama karena adanya rasa terikat dengan yang mereka ciptakan. Partisipasi akan meningkat apabila mereka menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama, dan salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh karyawan organisasi. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga karyawan memperoleh kepuasan kerja, maka karyawanpun akan menyadari pentingnya memiliki kesediaan untuk menyumbang usaha bagi kepentingan organisasi. Sebab hanya dengan pencapaian kepentingan organisasilah, kepentingan merekapun akan lebih terpuaskan.

#### Aspek ketiga: loyalitas karyawan

Yaitu loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seorang untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan. Loyalitas

karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, bila perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

O'Reilly dan Chatman (1986) dalam Mc Neesse-Smith (1996) juga mengatakan bahwa komitmen terdiri dari tiga (3) faktor yaitu :

- a) Internalisasi nilai-nilai organisasi
- b) Identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi
- c) Perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*)

Fuad Mas'ud (2004) mengidentifikasi komitmen organisasional sebagai :

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



### **3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dalam Robbins (2007) dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu :

#### **1. Masa Kerja**

Berdasarkan studi yang dilakukan beberapa orang ahli yaitu Angle dan Perry, Herbeniak, Morris, dan Sherman dan Sheldon menyimpulkan bahwa salah satu prediktor terhadap komitmen organisasi adalah masa kerja seseorang pada perusahaan tersebut. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Makin lama seseorang bekerja pada suatu perusahaan, semakin memberi ia peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih tinggi, dan peluang menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi.
- b) Makin lama seseorang bekerja pada suatu perusahaan, peluang investasi pribadi (pikiran, tenaga, waktu) untuk organisasi semakin besar, dengan demikian semakin sulit untuk meninggalkan perusahaan tersebut.
- c) Keterlibatan sosial individu dalam perusahaan dan masyarakat di lingkungan perusahaan tersebut semakin besar, maka memungkinkan memberi akses yang lebih baik dalam membangun hubungan-hubungan sosial yang bermakna, menyebabkan individu segan untuk meninggalkan organisasi.

d) Mobilitas individu berkurang karena lama berada pada suatu perusahaan, yang berakibat kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain makin kecil.

## 2. Karakteristik Pribadi

Beberapa karakteristik pribadi yang dianggap memiliki hubungan dengan komitmen organisasi adalah :

### a) Usia dan masa kerja

March dan Simon (Robbins, 2007 ) mengemukakan bahwa kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia dan masa kerja tersebut. Keterbatasan tersebut dipihak lain meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

### b) Tingkat pendidikan

Mowday dkk (1982) mengatakan bahwa tingkat pendidikan sering ditemukan berhubungan negatif dengan komitmen organisasi. Hal ini disebabkan oleh karena pendidikan sering membentuk keterampilan yang kadang-kadang tidak dapat dimanfaatkan sepenuhnya dalam pekerjaan sehingga harapan individu sering tidak terpenuhi dan menimbulkan kekecewaan terhadap organisasi. Dengan demikian, makin tinggi tingkat pendidikan individu makin banyak pula harapannya yang mungkin tidak dapat dipenuhi atau tidak sesuai dengan organisasi tempat di mana dia bekerja.

c) Jenis kelamin

Wanita sebagai kelompok cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan pria (Mowday, 1982). Wanita pada umumnya harus mengatasi lebih banyak rintangan dalam mencapai posisi mereka di dalam organisasi, sehingga keanggotaan dalam organisasi menjadi lebih penting bagi mereka.

3. Peran Dalam Organisasi

Hasil penelitian Moris dan Koch serta Morris dan Sherman (dalam Robbins, 2007) menunjukkan adanya hubungan yang negati antara peran yang tidak jelas dengan komitmen organisasi. Peran yang tidak jelas timbul akibat tujuan yang tidak jelas atau ketidakjelasan cara melakukan suatu pekerjaan.

4. Lingkungan Pekerjaan

Beberapa faktor lingkungan yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi adalah :

a. Keterandalan organisasi

Sejauhmana individu merasakan bahwa organisasi tempat ia bekerja dapat diandalkan dalam memperhatikan minat para anggota organisasi. Jika organisasi dianggap dapat diandalkan dan dipercaya memperhatikan minat dan kesejahteraan anggota, maka mereka akan merasa lebih bertanggung jawab dan ingin membalas jasa organisasi.

b. Perasaan dipentingkan oleh organisasi

Sejauhmana individu merasa dipentingkan atau diperlukan dalam mengemban misi organisasi. Lavvering (dalam Bernadin, 1993)

mengatakan bahwa tempat kerja yang baik merupakan lingkungan dimana pekerjaan karyawan dihargai. Dengan demikian mereka merasa bangga bekerja di lingkungan organisasi tersebut. Jika organisasi tidak memperhatikan mereka, atau menganggap mereka sebagai orang yang tidak diperlukan maka mereka akan merasa tidak berarti dan dengan demikian komitmen mereka terhadap organisasi akan menurun.

c. Realisasi harapan individu

Sejauhmana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi tempat ia bekerja. Gilmer (dalam Baron, 1990) menyatakan bahwa apa yang diharapkan berhubungan dengan perkembangan sikapnya. Dengan demikian apa yang diharapkan individu terhadap organisasinya akan mempengaruhi sikap kerjanya. Bila organisasi memenuhi harapan individu, maka individu merasa patut membalas jasa organisasi tersebut.

d. Persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja

Sejauhmana individu merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja yang positif terhadap organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah masa kerja, karakteristik pribadi, peran dalam organisasi, dan lingkungan pekerjaan.

## **D. Moril Kerja**

### **1. Pengertian Moril Kerja**

Sebagai syarat utama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, moril kerja ini menjadi salah satu faktor yang penting bagi peningkatan kinerja pegawai/karyawan. Menurut Davis (1989) "*Morale mean the attitude of individuals and group toward their work, envirement and toward voluntary cooperation to the full extend of their ability in the best interest of the bussiness*". Artinya Moril yaitu sikap individu dan kelompok terhadap pekerjaan mereka, lingkungan kerja dan terhadap keinginan untuk bekerjasama mengerahkan segenap kemampuan yang dimiliki secara sukarela pada minatnya yang utama dari organisasi. Dalam hal ini menekankan pada dorongan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya daripada sekedar kemenangan saja.

Gordon (Sumantri, 2001), mengemukakan moril kerja sebagai suatu presdiposisi anggota organisasi yang dengan sekuat tenaga mengerahkan usahanya untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi, termasuk perasaan keterikatan dengan sasaran dan tujuan tersebut. Moril disini mencakup di dalamnya usaha yang keras, tujuan bersama, dan perasaan memiliki.

Halloran (Sumantri, 2001), berpendapat moril kerja sebagai suatu keadaan pikiran dan emosi dalam bekerja. Moril mempengaruhi sikap dan kemauan kita untuk bekerja dan selanjutnya akan mempengaruhi yang lainnya. Moril kerja terdiri dari sikap perorangan dan kelompok terhadap kehidupan, lingkungan, serta pekerjaan mereka. Moril itu sendiri bukan merupakan perasaan tunggal melainkan gabungan dari perasaan-perasaan, sentimen, dan sikap.

Sedangkan menurut Leigton yang dikutip Moekijat (1998) semangat atau moril kerja yaitu kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama.

Pengertian moril kerja menurut Siswanto (1987) dalam bukunya manajemen tenaga kerja, “Moril kerja dapat disebut semangat kerja dan dapat diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan”. Dikatakan moril kerja itu subjektif, yakni bergantung kepada perasaan seseorang sehubungan dengan pekerjaannya. Cara yang harus ditempuh dalam rangka meningkatkan moril kerja antara lain:

- a. Memberikan kompensasi kepada tenaga kerja dalam porsi yang wajar akan tetapi tidak memaksakan kemampuan perusahaan.
- b. Menciptakan iklim dan lingkungan kerja yang menggairahkan bagi semua pihak
- c. Memperhatikan kebutuhan yang berhubungan dengan spiritual tenaga kerja.
- d. Perlu saat penyegaran sebagai media pengurangan ketegangan kerja dan memperkokoh rasa setia kawan antara tenaga kerja atau manajemen.
- e. Penempatan tenaga kerja pada porsi yang tepat.
- f. Memperhatikan hari esok para tenaga kerja.
- g. Peran serta tenaga kerja untuk menyumbangkan aspirasinya mendapat tempat yang wajar.

Chaplin (2004), mengartikan bahwa: “*morale* (moril) adalah sikap atau semangat yang ditandai secara khas oleh adanya kepercayaan diri, motivasi yang kuat untuk meneruskan sesuatu usaha, kegembiraan dan organisasi yang baik”. Pengertian ini menunjukkan bahwa istilah semangat kerja dan moril kerja adalah sama.

Definisi moril kerja yang disampaikan oleh Chaplin di atas, selaras dengan yang disampaikan Winardi (2009), yang menyatakan bahwa: “moral kerja atau *morale* adalah refleksi dari sikap pribadi maupun dari sikap kelompok terhadap kerja atau kerjasama”. Pengertian moril kerja dalam hal ini berhubungan dengan sikap. Sikap sendiri menurut Syafaruddin (2001) bisa positif atau negatif terhadap objek sikapnya tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti pengalaman, pembelajaran, identifikasi, perilaku peran. Sikap akan memberikan pedoman atau peluang kepada seseorang untuk mereaksi secara lebih otomatis dan memiliki pengaruh kuat terhadap perilaku. Sementara itu menurut Robbins (2007) sikap adalah pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan tentang obyek, orang, atau peristiwa. Sehingga dapat dikatakan moril kerja mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu.

Pencerminan dari sikap individu atau sekelompok individu terhadap kerja atau kerjasama itu yang dinamakan moril kerja. Menurut Allport dalam (Mathis, 2001) tentang moril kerja, dijelaskan bahwa : ”moril sebagai sikap individu di dalam sebuah kelompok yang bersifat formal ”. Pernyataan ini menyiratkan bahwa dua hal, personal dan corak-corak sosial berkaitan dalam kondisi kejiwaan

disebut moril kerja. Allport percaya untuk memiliki moril kerja yang tinggi diperlukan:

- a) Tiap individu harus memiliki kepastian hukum dan nilai-nilai yang membuat hidup lebih bermanfaat bagi individu, sehingga dia memiliki energi dan rasa percaya diri untuk menghadapi masa depan,
- b) Dia harus sadar dan tahu pekerjaan yang harus dilakukan guna mempertahankan atau meluaskan segudang nilai-nilainya yang berharga,
- c) Nilai-nilainya yang berharga harus sesuai dengan nilai-nilai kelompoknya, terdapat upaya koordinasi dalam mencapai sasaran atau hasil.

Menurut Danim (2004), mengenai definisi moril kerja dijelaskan bahwa: “moril kerja sebagai padanan bahasa Inggris *working morale* diartikan sebagai ‘kegairahan kerja’. Moril atau kegairahan kerja adalah kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan”. Uraian Danim tersebut menunjukkan bahwa moril kerja merupakan suatu kondisi mental individu atau kelompok di mana dalam diri individu atau kelompok itu sendiri terjadi kesepakatan batiniah untuk mencapai tujuan organisasi. Individu tersebut akan berusaha mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan kemauan batiniahnya sendiri dan dengan senang hati tanpa adanya paksaan dari luar diri individu.

## **2. Faktor-faktor yang mempengaruhi moril kerja**

Menurut Bengé (Sumantri, 2001), terhadap tiga faktor yang mempengaruhi moril kerja, yaitu:



1. Sikap terhadap pekerjaan

Merupakan sikap pekerja secara umum terhadap aspek aspek pekerjaan yang meliputi jenis pekerjaan, kemampuan melakukan pekerjaan, suasana fisik lingkungan kerja, hubungan dengan rekan sekerja, serta sikap terhadap imbalan yang diterima.

2. Sikap terhadap atasan

Sikap terhadap atasan dapat dipengaruhi oleh bagaimana perlakuan atasan terhadap pekerja, cara menangani keluhan pakerja, cara penyampaian informasi, perencanaan tugas, tindakan pendisiplinan pekerja, dan bagaimana pandangan para pekerja terhadap kemampuan atasan dalam melaksanakan tugasnya.

3. Sikap terhadap perusahaan

Sikap terhadap perusahaan dipengaruhi oleh kebijakan yang berlaku, pemenuhan kebutuhan pekerja, perbandingan dengan perusahaan lain, semangat kelompok dan hubungan dengan pihak manajemen.

Schein (2006) mengemukakan konsep mengenai dimensi moral kerja,

yaitu :

1. Sedikitnya perilaku yang agresif yang menimbulkan frustrasi.
2. Individu bekerja dengan suatu perasaan bahagia dan perasaan lain yang menyenangkan.
3. Individu dapat menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerja secara baik.
4. Egonya sangat terlibat dalam pekerjaannya.

Steers (1995), mengemukakan bahwa terdapat 6 (enam) faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya moril kerja:

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan terutama antara pimpinan kerja sehari-hari yang langsung berhubungan dan berhadapan dengan para pekerja yang ada dibawah,
2. Kepuasan para pekerja terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukai sebelumnya.
3. Terdapat suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lain organisasi sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan lain organisasi, apalagi dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan.
4. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang merupakan tujuan bersama yang harus diwujudkan bersama pula.
5. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan materi lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan pada organisasi.
6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karir dalam pekerjaan.

Menurut Danim (2004), *working morale* (moril kerja) dapat dibedakan menjadi dua dimensi secara kategoris, yaitu :

- a. Moril kerja tinggi (suasana batin positif) memiliki ciri-ciri :

1. Senang; individu yang memiliki moril kerja tinggi dengan senang hati melaksanakan pekerjaannya tanpa ada paksaan dari pihak manapun
2. Bersemangat; individu yang memiliki moril kerja tinggi memiliki antusias atau dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya
3. Menyelesaikan; individu yang memiliki moril kerja tinggi akan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
4. Bekerja menyamping atau latelar; individu yang memiliki moril kerja tinggi akan berinteraksi dengan individu lain atau karyawan lain secara dinamis. Individu memiliki empati yang tinggi kepada individu lain atau tidak hanya berorientasi pada diri sendiri tetapi juga peduli pada orang lain.
5. Mendorong; individu yang memiliki moril kerja tinggi segala perilakunya akan mengandung unsur dorongan untuk maju baik bagi diri individu sendiri, individu lain maupun bagi organisasi yang ditempatinya. Ia akan bersikap optimis terhadap pekerjaannya dan akan terus membangun walaupun mengalami kegagalan.
6. Terpanggil; individu yang memiliki moril kerja tinggi dengan keinginan dan kemauannya sendiri melaksanakan pekerjaan dengan tulus demi tercapainya tujuan-tujuan individu maupun organisasi.
7. Partisipasi maksimal; individu yang memiliki moril kerja tinggi akan bekerja dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan kemampuannya dan tugas yang diterimanya. Ia juga cenderung melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

8. Percaya diri; individu yang memiliki moril kerja tinggi akan percaya diri sesuai dengan keyakinan dan kemampuannya dalam mencapai tujuan-tujuan atau tantangan-tantangan di masa depan.
  9. Rasa sejawat ; individu yang memiliki moril kerja tinggi akan lebih berpikir sebagai "kami" daripada sebagai "saya", dengan dilandasi saling tolong menolong yang baik dan tidak saling bersaing untuk menjatuhkan.
  10. Inovatif; individu yang memiliki moril kerja tinggi akan mampu menciptakan sesuatu yang baru dalam menunjang perkembangan organisasi.
- b. Moril kerja rendah (suasana batin negatif) memiliki ciri-ciri :
1. Tidak senang, individu yang memiliki moril kerja rendah akan merasa tertekan dalam pekerjaannya.
  2. Loyo; individu dengan memiliki moril kerja rendah cenderung loyo dan tidak bergairah dalam pekerjaannya.
  3. Menunda; individu dengan moril kerja rendah akan malas bekerja, ia akan cenderung menunda pekerjaan dan kurang disiplin.
  4. Bekerja vertikal; individu dengan moril kerja rendah hanya mampu melihat dirinya, tanpa mau tahu pekerjaan orang lain.
  5. Menghambat; individu dengan moril kerja rendah cenderung menghambat jalannya kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi. Ia cenderung pesimis dalam menghadapi pekerjaannya sehingga mudah untuk putus asa.

6. Ikatan ambil muka; individu dengan moril kerja rendah dalam melaksanakan pekerjaan cenderung ambil muka saja di hadapan orang lain atau tidak melakukan pekerjaan dengan tulus dari hatinya yang terdalam.
7. Partisipasi seadanya; individu dengan moril kerja rendah akan cenderung melibatkan diri dalam pekerjaan seadanya saja, tanpa adanya usaha untuk bekerja secara maksimal.
8. Menunggu perintah; individu dengan moril kerja rendah cenderung menunggu perintah dari atasan tanpa adanya usaha untuk bekerja secara maksimal.
9. Lepas-lepas; individu dengan moril kerja rendah dalam bekerja ia cenderung bertindak semaunya sendiri tanpa mengindahkan aturan dan norma-norma yang ada dalam organisasi.
10. Meniru; individu dengan moril kerja rendah hanya bisa meniru orang lain atau kurang kreatif dalam memecahkan masalah dalam pekerjaannya.

Moril kerja yang tinggi memberi dampak atau efek yang menguntungkan bagi organisasi dan sebaliknya. Tanda-tanda penurunan moril menurut Yoder (dalam Davis, 1989), adalah terjadinya pemogokan, tingginya *turn over* karyawan, karyawan sering datang terlambat bahkan tidak masuk bekerja, karyawan menjadi tidak disiplin, terbatasnya hasil produksi, serta banyaknya keluhan-keluhan dari karyawan.

## **F. Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Moril Kerja dengan Kinerja Personel Polri Pada Era Reformasi Birokrasi Polri**

Organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitikberatkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral dari para pelaku organisasi / perusahaan di semua tingkat (*level*) pekerjaan amat dibutuhkan. Selain itu pula kedudukan sumber daya manusia pada posisi yang paling tinggi berguna untuk mendorong perusahaan menampilkan norma perilaku, nilai dan keyakinan sebagai sarana penting dalam peningkatan kinerjanya. (Schein, 2006)

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan sesuatu yang lazim digunakan untuk memantau produktivitas kerja sumber daya manusia, baik yang berorientasi pada produk barang, jasa, maupun pelayanan. Demikian pula perwujudan kinerja yang membanggakan juga sebagai imbalan instrinsik. Hal ini akan terus berlanjut dalam bentuk kinerja berikutnya. Agar dicapai kinerja yang profesional, hal-hal seperti kesukarelaan, pengembangan diri pribadi, pengembangan kerja sama yang saling menguntungkan, serta partisipasi seutuhnya perlu dikembangkan (Hadipranata, 1996; dalam Umam 2010).

Sejalan dengan itu, Vroom (1964) (dalam Jackson, 2006) mengatakan bahwa tingkat keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan tingkat Kinerja (*level of performance*). Seseorang yang *level of*

*performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, sebaliknya yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau kinerjanya rendah.

Jackson, (2006) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi/perusahaan akan membuat individu berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi/perusahaan tersebut. Pengertian ini mengandung makna bahwa makin kuat keterikatan karyawan dengan organisasinya dan makin kuat keterlibatannya dalam menjalankan tugas organisasi, serta makin kuat hasratnya untuk bertahan di organisasinya maka hal ini makin meningkatkan kinerjanya dengan memberikan hasil kerja yang maksimum sesuai dengan tujuan organisasi. Keikatan terhadap organisasi ini mencakup tiga sikap, yaitu rasa pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi dan rasa kesetiaan karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya.

Halloran (Sumantri, 2001), berpendapat moril kerja sebagai suatu keadaan pikiran dan emosi dalam bekerja. Moril mempengaruhi sikap dan kemauan kita untuk bekerja dan selanjutnya akan mempengaruhi yang lainnya. Moril kerja terdiri dari sikap perorangan dan kelompok terhadap kehidupan, lingkungan, serta pekerjaan mereka. Moril itu sendiri bukan merupakan perasaan tunggal melainkan gabungan dari perasaan-perasaan, sentimen, dan sikap.

Menurut Robbins (2007) sikap adalah pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan tentang obyek, orang, atau peristiwa. Sikap juga mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu.

Sebagaimana halnya dengan hasil penelitian Yulianti (2005) bahwa komitmen organisasi dan moral kerja berpengaruh baik secara parsial maupun simultan terhadap prestasi kerja. Demikian halnya dengan penelitian Mc Neese-Smith bahwa komitmen organisasi berhubungan secara signifikan dengan kinerja sebesar 0,31 (significance pada level 0,001).

Terdapat bukti dari penelitian bahwa keterikatan terhadap organisasi dimana dirinya menjadi anggotanya menjadikan individu untuk mempertahankan keanggotaannya, memberikan hasil maksimum sesuai dengan tugas dan tujuan organisasi, sehingga individu merasa terlibat dalam aktifitas organisasi dan merasa memiliki organisasi. Dimana hal ini merupakan bagian dari moral kerja karena sikap individu yang melibatkan perasaan-perasaan yang mendalam terhadap tujuan-tujuan organisasi. Dengan demikian akan menjadikan individu untuk terdorong menampilkan hasil kerja yang maksimum sesuai dengan target kerja ataupun standar kerja bahkan lebih baik lagi. Seperti penelitian yang dilakukan Wahyuni (2005) bahwa terdapat hubungan yang positif secara signifikan antara komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 44,6%, meskipun secara parsial dalam penelitian ini subyek penelitian memiliki komitmen organisasi sedang dan motivasi kerja sedang namun kinerja yang dihasilkan tergolong tinggi.



## **F. Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan kinerja Personel Polri**

### **Pada Era Reformasi Birokrasi Polri**

Menurut Mathis dan Jackson (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan, Tingkat usaha yang dicurahkan dan Hubungan mereka dengan organisasi.

Disamping itu dikatakan bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Dalam penelitiannya, *Mc Neese-Smith* (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson ( $r$ ) sebesar 0,31 (significance pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dalam penelitian Wahyuni (2010) komitmen organisasi memiliki pengaruh sebesar 20,5% terhadap kinerja lebih rendah dari penelitian *Mc Neese-Smith*. Lain halnya pada penelitian yang dilakukan oleh Yulianti (2005) diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh sebesar -0,16 terhadap prestasi kerja yang artinya lebih rendah dibandingkan hasil penelitian *Mc Neese-Smith* dan Wahyuni.

Komitmen organisasi sebagai keterikatan individu secara psikologis terhadap organisasi, termasuk rasa keterlibatan kerja, kesetiaan, dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi. Definisi ini mengandung makna bahwa komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena

meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Keikatan terhadap organisasi ini mencakup tiga sikap, yaitu rasa pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi dan rasa kesetiaan karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya.

Menurut *Casio* (1995), Kinerja merujuk pada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan. Sementara itu *Donelly, Gibson and Ivancevich* (1994) mengemukakan bahwa Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni : (a) tugas individu; (b) perilaku individu; (c) ciri individu.

Penelitian dari *Baron dan Greenberg* (1990) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, di mana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut. Ini berarti makin kuat keterikatan karyawan dengan organisasinya dan makin kuat keterlibatannya dalam menjalankan tugas organisasi, serta makin kuat hasratnya untuk bertahan di organisasinya maka makin meningkatkan kinerjanya dengan memberikan hasil kinerja yang maksimum sesuai dengan tujuan organisasi.

## **G. Hubungan antara Moril kerja dengan Kinerja Personel Polri Pada Era Reformasi Birokrasi Polri**

Seperti yang diharapkan dalam kinerja yang merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang baik kualitas maupun kuantitas dari pencapaian tugas-tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu serta sesuai dengan tujuan organisasi/perusahaan. Ini berarti moril kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja individu.

Donnelly, Gibson and Ivancevich (1994) menyebutkan bahwa, Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Sehingga dikatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Davis (1989) "*Morale mean the attitude of individuals and group toward their work, envirement and toward voluntary cooperation to the full extend of their ability in the best interest of the bussiness*". Artinya Moril yaitu sikap individu dan kelompok terhadap pekerjaan mereka, lingkungan kerja dan terhadap keinginan untuk bekerjasama mengerahkan segenap kemampuan yang dimiliki secara sukarela pada minatnya yang utama dari organisasi.

Moril yaitu sikap individu dan kelompok terhadap pekerjaan mereka, lingkungan kerja dan terhadap keinginan untuk bekerjasama mengerahkan

segenap kemampuan yang dimiliki secara sukarela pada minatnya yang utama dari organisasi. Dalam hal ini menekankan pada dorongan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya daripada sekedar kemenangan saja. Jadi moril disini mencakup di dalamnya usaha yang keras, tujuan bersama, dan perasaan memiliki.

Pengertian moril kerja menurut Siswanto (1987) dalam bukunya manajemen tenaga kerja, “Moril kerja dapat disebut semangat kerja dan dapat diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan”. Leigton yang dikutip Moekijat (1981) semangat atau moril kerja yaitu kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama.

Robbins (2007) mengemukakan konsep mengenai dimensi moril kerja, yaitu :

- a). Sedikitnya perilaku yang agresif yang menimbulkan frustrasi.
- b). Individu bekerja dengan suatu perasaan bahagia dan perasaan lain yang menyenangkan.
- c). Individu dapat menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerja secara baik.
- d). Egonya sangat terlibat dalam pekerjaannya.

Menurut Danim, *working morale* (moril kerja) dapat dibedakan menjadi dua dimensi secara kategoris, yaitu :

a. Moril kerja tinggi (suasana batin positif) memiliki ciri-ciri :

1. Senang; individu yang memiliki moril kerja tinggi dengan senang hati melaksanakan pekerjaannya tanpa ada paksaan dari pihak manapun

2. Bersemangat; individu yang memiliki moril kerja tinggi memiliki antusias atau dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya
3. Menyelesaikan; individu yang memiliki moril kerja tinggi akan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
4. Bekerja menyamping atau latelar; individu yang memiliki moril kerja tinggi akan berinteraksi dengan individu lain atau karyawan lain secara dinamis. Individu memiliki empati yang tinggi kepada individu lain atau tidak hanya berorientasi pada diri sendiri tetapi juga peduli pada orang lain.
5. Mendorong; individu yang memiliki moril kerja tinggi segala perilakunya akan mengandung unsur dorongan untuk maju baik bagi diri individu sendiri, individu lain maupun bagi organisasi yang ditempatinya. Ia akan bersikap optimis terhadap pekerjaannya dan akan terus membangun walaupun mngalami kegagalan.
6. Terpanggil; individu yang memiliki moril kerja tinggi dengan keinginan dan kemauannya sendiri melaksanakan pekerjaan dengan tulus demi tercapainya tujuan-tujuan individu maupun organisasi.
7. Partisipasi maksimal; individu yang memiliki moril kerja tinggi akan bekerja dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan kemampuannya dan tugas yang diterimanya. Ia juga cenderung melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

8. Percaya diri; individu yang memiliki moril kerja tinggi akan percaya diri sesuai dengan keyakinan dan kemampuannya dalam mencapai tujuan-tujuan atau tantangan-tantangan di masa depan.
9. Rasa sejawat ; individu yang memiliki moril kerja tinggi akan lebih berpikir sebagai "kami" daripada sebagai "saya", dengan dilandasi saling tolong menolong yang baik dan tidak saling bersaing untuk menjatuhkan.
10. Inovatif; individu yang memiliki moril kerja tinggi akan mampu menciptakan sesuatu yang baru dalam menunjang perkembangan organisasi.

Ini berarti makin tinggi moril kerja seseorang maka makin senang dan sukarela dalam menyelesaikan pekerjaannya, makin antusias, optimis untuk maju, percaya diri, terlibat dalam organisasi dan inovatif sehingga memberikan kinerja yang maksimal.

b. Moril kerja rendah (suasana batin negatif) memiliki ciri-ciri :

1. Tidak senang, individu yang memiliki moril kerja rendah akan merasa tertekan dalam pekerjaannya.
2. Loyo; individu dengan memiliki moril kerja rendah cenderung loyo dan tidak bergairah dalam pekerjaannya.
3. Menunda; individu dengan moril kerja rendah akan malas bekerja, ia akan cenderung menunda pekerjaan dan kurang disiplin.
4. Bekerja vertikal; individu dengan moril kerja rendah hanya mampu melihat dirinya, tanpa mau tahu pekerjaan orang lain.

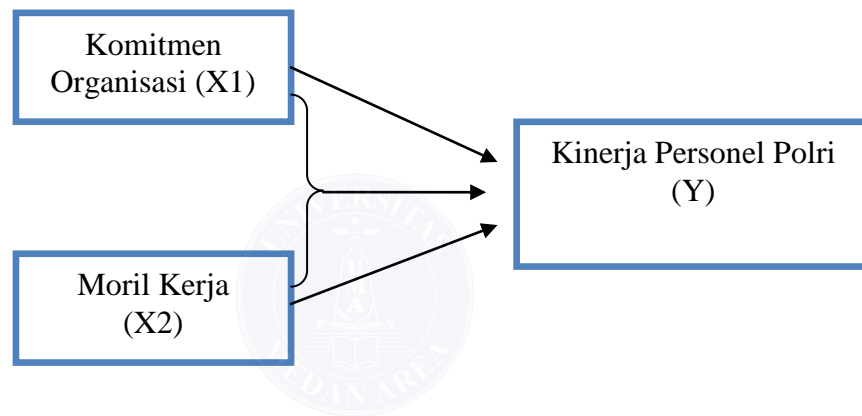
5. Menghambat; individu dengan moril kerja rendah cenderung menghambat jalannya kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi. Ia cenderung pesimis dalam menghadapi pekerjaannya sehingga mudah untuk putus asa.
6. Ikatan ambil muka; individu dengan moril kerja rendah dalam melaksanakan pekerjaan cenderung ambil muka saja di hadapan orang lain atau tidak melakukan pekerjaan dengan tulus dari hatinya yang terdalam.
7. Partisipasi seadanya; individu dengan moril kerja rendah akan cenderung melibatkan diri dalam pekerjaan seadanya saja, tanpa adanya usaha untuk bekerja secara maksimal.
8. Menunggu perintah; individu dengan moril kerja rendah cenderung menunggu perintah dari atasan tanpa adanya usaha untuk bekerja secara maksimal.
9. Lepas-lepas; individu dengan moril kerja rendah dalam bekerja ia cenderung bertindak semaunya sendiri tanpa mengindahkan aturan dan norma-norma yang ada dalam organisasi.
10. Meniru; individu dengan moril kerja rendah hanya bisa meniru orang lain atau kurang kreatif dalam memecahkan masalah dalam pekerjaannya.

Ini berarti makin rendah moril kerja seseorang maka makin tidak senang dan menunda untuk menyelesaikan pekerjaannya, makin malas, pesimis untuk maju, dan kurang kreatif sehingga memberikan kinerja yang tidak maksimal.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa makin tinggi moril kerja maka makin tinggi pula kinerja yang dihasilkan, begitu juga sebaliknya bila moril kerja makin rendah maka kinerja yang dihasilkan juga makin rendah.

Hal ini selaras dengan hasil penelitian Yulianti (2005), bahwa moril kerja memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja yang ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,78, yang mana ini menunjukkan moril kerja memiliki pengaruh yang lebih besar dari faktor lainnya terhadap prestasi.

## H. Kerangka Penelitian



Gambar 1 : Skema kerangka pemikiran

## I. Hipotesis

Dari penjelasan diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

1. Ada hubungan Komitmen organisasi dan Moril Kerja dengan kinerja anggota Polri dengan asumsi bahwa semakin tinggi Komitmen organisasi dan moril kerja maka kinerja anggota Polri juga akan tinggi dan sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi dan moril kerja maka kinerja anggota Polri akan rendah.



2. Ada hubungan komitmen organisasi dengan kinerja anggota Polri asumsi bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja anggota Polri juga akan tinggi dan sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi maka kinerja anggota Polri akan rendah.
3. Ada hubungan Moril kerja dengan kinerja anggota Polri asumsi bahwa semakin tinggi moril kerja maka kinerja anggota Polri juga akan tinggi dan sebaliknya semakin rendah moril kerja maka kinerja anggota Polri akan rendah.

