

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Komitmen Organisasi

2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Greenberg dan Baron, 2003, h.160). Menurut Daft (2003, 11) komitmen organisasi merupakan sikap penting yang mempengaruhi kinerja. Daft mendefinisikan komitmen organisasi sebagai loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada organisasi. Karyawan dengan derajat komitmen organisasi yang tinggi akan melibatkan dirinya pada organisasi dan bekerja atas nama organisasi. Sedangkan menurut Blau dan Boal dalam Sopiah (2008:155) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Selanjutnya komitmen keanggotaan secara umum dapat didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan psikologis anggota pada organisasi tertentu menurut Summers dan Acito dalam Sutrisno, Edy (2010:292).

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mencakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai dan tujuan-tujuan perusahaan. Maka pada intinya

beberapa definisi komitmen dari beberapa ahli diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi.

2.1.2 Ciri-Ciri Komitmen Organisasi

Menurut Michaels dalam Budiharjo (2003), ciri-ciri komitmen organisasi dijelaskan sebagai berikut:

- a. Ciri-ciri komitmen pada pekerjaan : menyenangi pekerjaannya, tidak pernah melihat jam untuk segera bersiap-siap pulang, mampu berkonsentrasi pada pekerjaannya, tetap memikirkan pekerjaan walaupun tidak bekerja.
- b. Ciri-ciri komitmen dalam kelompok : sangat memperhatikan bagaimana orang lain bekerja, selalu siap menolong teman kerjanya, selalu berupaya untuk berinteraksi dengan teman kerjanya, memperlakukan teman kerjanya sebagai keluarga, selalu terbuka pada kehadiran teman kerja baru.
- c. Ciri-ciri komitmen pada organisasi antara lain : selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi, selalu mencari informasi tentang kondisi organisasi, selalu mencoba mencari komplementaris antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadinya, selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari usaha organisasi keseluruhan, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, berpikir positif pada kritik teman-teman, menempatkan

prioritas di atas departemennya, tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih baik, memiliki keyakinan bahwa organisasinya memiliki harapan untuk berkembang, berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

2.1.3 Proses Terjadinya Komitmen Organisasional

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

Gary Dessler dalam Sopiah (2008:159) mengemukakan cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. *Make it charismatic*: Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang kharismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
2. *Build the tradition*: segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have comprehensive grievance procedures*: Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.

4. *Provide extensive two way communications*: jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.

5. *Create a sense of community*: jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu community di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dll.

6. *Build value homogeneity*: Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, ketrampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.

7. *Share and share alike*: sebaiknya organisasi membuat kebijakan dimana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dll.

8. *Emphasize barnraising, cross utilization, and teamwork*: organisasi sebagai suatu *community* harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi organisasi sehingga orang yang bekerja di “tempat basah” perlu juga ditempatkan di “tempat yang kering”. Semua organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi.

9. *Get together*: Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-kali produksi

dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam event rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga, seni, dll. Yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.

10. *Support employee development*: Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang.

11. *Commit to actualizing*: setiap karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.

12. *Provide first year job challenge*: karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi, harapannya, dan kebutuhannya. Beri bantuan yang konkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya.

13. *Enrich and empower*: ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan.

14. *Promote from within*: bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar.

15. *Provide developmental activities*: bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal

itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.

16. *The question of employee security*: bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya.

17. *Commit to people first values*: membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi positif terhadap organisasi.

18. *Put in writing*: data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, folosofi, sejarah, strategi, dll. Organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar lisan.

19. *Hire "Right-Kind Managers"*: bila pimpinan ingin menawarkan nilai-nilai, kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dll. Pada bawahannya, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

20. *Walk the talk*. Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Menurut Sopiah (2008:163) komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. David dalam Sopiah (2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

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

2.2 Stres Kerja

2.2.1 Pengertian Stres Kerja

Stres kerja merupakan fenomena psikologis, dimana terdapat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu untuk mengatasi tuntutan tersebut. Reaksi orang dapat berbeda-beda dalam menghadapi sumber stres yang sama, hal ini disebabkan karena perbedaan individual yang memungkinkan sebagian orang tidak mengalami stres kerja dan sebagian lainnya mengalami stres kerja (Robbins dalam Desiana, 2003). Stres kerja tidak selalu mengarah kepada akibat yang negatif namun juga dapat menjadi kekuatan positif bagi individu. Stres bisa berakibat positif karena bisa menghasilkan stres produktif yang disebut dengan eustress dan stres yang berakibat negatif, karena dapat mengakibatkan disfungsi peran disebut juga distress. Eustress diperlukan untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik, karena dalam jumlah tertentu dapat mengarah pada lahirnya gagasan-gagasan yang inovatif. Sedangkan distress merupakan stres dalam jumlah besar dan akan menyebabkan disfungsi peran. Perbedaan dalam tingkat stres dapat disebabkan karena adanya perbedaan respon atau tanggapan dari individu yang mengalaminya (Selye dalam Desiana, 2003). Selain itu Sopiah (2008:85) mendefinisikan stres sebagai respon adaptif terhadap situasi yang dirasakan menantang atau mengancam kesehatan seseorang.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa stress kerja merupakan fenomena psikologis didalam diri setiap individu yang dapat berakibat positif maupun negatif yang akan berdampak pada pekerjaannya.

2.2.2 Faktor-Faktor Intrinsik dan Ekstrinsik Penyebab Stres Kerja

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan stres di pekerjaan berdasarkan penelitian Hurrell, dkk. 1988 (dalam Munandar, 2008:381) yaitu:

1. Faktor Intrinsik dalam Pekerjaan

Faktor intrinsik ini meliputi:

a. Tuntutan fisik

Kondisi fisik kerja mempunyai pengaruh terhadap kondisi fatal dan psikologis diri seorang tenaga kerja. Kondisi fisik dapat merupakan pembangkit stres (*stressor*), meliputi:

- Bising

Bising selain dapat menimbulkan gangguan sementara atau tetap pada alat pendengaran, juga dapat merupakan sumber stres yang menyebabkan peningkatan dari kesiagaan dan ketidakseimbangan psikologis.

- Paparan (*exposure*)

Paparan terhadap bising berkaitan dengan rasa lelah, sakit kepala, lekas tersinggung, dan ketidakmampuan untuk berkonsentrasi.

- Getaran

Getaran merupakan sumber stres yang kuat yang menyebabkan peningkatan taraf catecholamine dan perubahan dari fungsinya seseorang secara psikologikal dan neurological.

●*Hygiene*

Lingkungan yang kotor dan tidak sehat merupakan pembangkit stres.

b. Tuntutan Tugas

Penelitian menunjukkan bahwa kerja shift/kerja malam merupakan sumber utama dari stres bagi para pekerja yang berpengaruh secara emosional dan biologikal (Monk dan Tepas, 1985 dalam Munandar, 2008: 383). Beban kerja yang berlebih dan beban kerja yang terlalu sedikit merupakan pembangkit stres, dimana beban kerja ‘kuantitatif’ timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu. Beban kerja berlebih/terlalu sedikit ‘kualitatif’, yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak menggunakan ketrampilan dan/atau potensi dari tenaga kerja.

c. Peran Individu Dalam Organisasi

Konflik peran (*role conflict*) timbul jika karyawan mengalami adanya pertentangan antara tugas-tugas yang harus dilakukan dan antara tanggungjawab yang dimiliki, tugas-tugas yang harus dilakukan menurut pandangan karyawan bukan merupakan bagian dari pekerjaannya, tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahan, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya, dan pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya. Stres timbul karena ketidakcukupannya untuk memenuhi tuntutan-tuntutan dan berbagai harapan terhadap dirinya.

Ambiguitas peran (*role ambiguity*) dirasakan jika seorang karyawan tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu. Faktor-faktor yang dapat menimbulkan ketaksaan peran antara lain ketidakjelasan dari sasaran/tujuan kerja, kesamaran tentang tanggungjawab, ketidakjelasan tentang prosedur kerja, kesamaran tentang apa yang diharapkan oleh orang lain, dan kurang adanya balikan atau ketidakpastian tentang unjuk kerja pekerjaan.

d. Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan pembangkit stres potensial yang mencakup ketidakpastian pekerjaan, promosi berlebih, dan promosi yang kurang.

e. Hubungan dalam Pekerjaan

Hubungan yang baik antaranggota dari satu kelompok kerja dianggap sebagai faktor utama dalam kesehatan individu dan organisasi (Cooper, dalam Munandar, 2008: 395). Hubungan kerja yang tidak baik terungkap dalam gejala-gejala adanya kepercayaan yang rendah, taraf pemberian *support* yang rendah, dan minat yang rendah dalam pemecahan masalah dalam organisasi. Ketidakpercayaan secara positif berhubungan dengan ambiguitas peran yang tinggi, yang mengarah ke komunikasi antar pribadi yang tidak sesuai antara para karyawan dan ketegangan psikologikal dalam bentuk kepuasan pekerjaan yang rendah, penurunan dari kondisi kesehatan, dan rasa diancam oleh atasan dan rekan-rekan sekerjanya (Kahn, dkk., dalam Munandar, 2008: 395).

f. Struktur dan Iklim Organisasi

Bagaimana para karyawan mempersepsikan kebudayaan, kebiasaan, dan iklim organisasi adalah penting dalam memahami sumber-sumber stres potensial sebagai hasil dari beradanya mereka dalam organisasi: kepuasan dan ketidakpuasan kerja berkaitan dengan struktur dan iklim organisasi. Faktor stres yang ditemukan dalam kategori ini terpusat pada sejauh mana tenaga kerja dapat terlibat atau berperan serta dan pada support sosial.

2. Faktor Ekstrinsik dalam Pekerjaan

Kategori pembangkit stres potensial ini mencakup segala unsur kehidupan seseorang yang berinteraksi dengan peristiwa-peristiwa kehidupan dan kerja di dalam satu organisasi, dan dengan demikian memberikan tekanan pada individu. Isu-isu tentang keluarga, krisis kehidupan, kesulitan keuangan, keyakinan-keyakinan pribadi dan organisasi yang bertentangan, konflik antara tuntutan keluarga dan tuntutan perusahaan, semuanya dapat merupakan tekanan pada individu dalam pekerjaannya mempunyai dampak yang negatif pada kehidupan keluarga dan pribadi. Namun demikian, perlu diketahui bahwa peristiwa kehidupan pribadi dapat meringankan akibat dari pembangkit stres organisasi.

Menurut Munandar (2008: 391), stres ditentukan pula oleh ciri-ciri individu, sejauh mana melihat situasinya sebagai penuh stres. Reaksi-reaksi psikologis, fisiologis dan/atau dalam bentuk perilaku terhadap stres adalah hasil dari interaksi situasi dengan individunya, mencakup ciri-ciri kepribadian yang

husus dan pola-pola perilaku yang didasarkan pada sikap, kebutuhan, nilai-nilai, pengalaman lalu, keadaan kehidupan, dan kecakapan (antara lain intelegensi, pendidikan, pelatihan, dan pembelajaran). Dengan kata lain faktor-faktor dalam individu berfungsi sebagai faktor pengubah antara rangsang dari lingkungan yang merupakan pembangkit stres potensial dengan individu. Faktor pengubah ini yang menentukan bagaimana, dalam kenyataannya, individu bereaksi terhadap pembangkit stres potensial.

2.2.3 Strategi Manajemen Stres

Menurut Sopiah (2008:94) ada lima hal yang harus diperhatikan dalam strategi manajemen stress, yaitu:

1) *Remove the stressor,*

Ada banyak cara untuk menghilangkan sumber stres di tempat kerja. Salah satu solusi terbaik adalah dengan memberdayakan para pegawai sehingga mereka memiliki kontrol yang lebih atas pekerjaan dan lingkungan pekerjaan mereka. Sumber stres yang berhubungan dengan tugas dapat diminimumkan lebih efektif melalui seleksi dan penempatan pegawai sehingga persyaratan pekerjaan sesuai dengan kemampuan mereka. *Family friendly and work/life initiative* menghilangkan atau mengurangi stressor yang menyebabkan *time based conflict*.

Lima hal yang lazim dalam *family friendly and work/life initiative* antara lain :

a) Penggunaan/pemanfaatan waktu yang fleksibel

Beberapa perusahaan mengajak pegawainya untuk menentukan kapan mulai dan berakhirnya waktu kerja sehingga mereka dapat lebih mudah menyesuaikan antara aktivitas pribadi dan pekerjaan.

b) Job Sharing

Yakni memisahkan posisi karier antara dua orang sehingga mereka yang mengalami stres lebih sedikit di antara pekerjaan dan keluarga.

c) Telecommuting

Telecommuting adalah bekerja dari rumah, biasanya dilakukan dengan menghubungkan komputer ke kantor sehingga mudah untuk menukar kegiatan pekerjaan dan bukan pekerjaan, dan sebagainya.

2) *Withdraw with the stressor*

Para pegawai biasanya mengalami stres ketika tinggal dan bekerja dalam kultur yang berbeda. Tidak cukup dengan asumsi-asumsi dan harapan yang umum. Para ekspatriat harus membayar kontan – bagaimana cara berpikir, bersikap dan bertindak dipersepsikan atau direspons lingkungannya. Perlu waktu dan keinginan yang kuat agar mampu beradaptasi dengan cepat dengan lingkungan baru.

3) *Change stress perception*

Tingkat stres yang dialami pegawai dalam situasi yang sama mungkin berbeda antara satu individu dengan yang lain. Hal ini disebabkan adanya perbedaan persepsi. Oleh karena itu sebenarnya stres dapat diminimumkan melalui perubahan persepsi atas situasi yang ada. Kita dapat memperkuat *self efficacy* dan *self esteem* kita sehingga dapat menerima pekerjaan sebagai tantangan dan bukan ancaman.

4) *Control stress consequences*

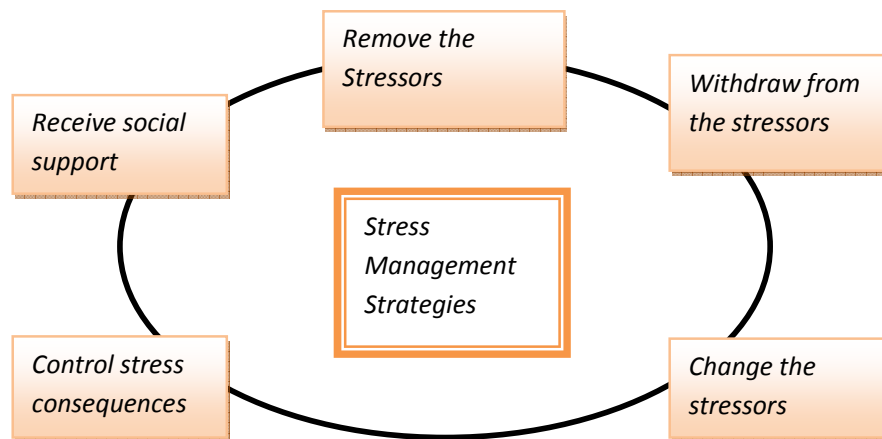
Kadang-kadang para pegawai tidak dapat mengendalikan stres yang dialaminya. Mereka seringkali membutuhkan bantuan untuk mengatasi stres dengan perilaku disfungsional seperti mengkonsumsi alkohol dan obat-obatan terlarang. Program gaya hidup sehat akan membantu pegawai belajar bagaimana hidup yang sehat. Mengendalikan stres dengan baik tentu sangat bermanfaat, walau tidak semua orang mampu melakukannya. Kebanyakan orang memerlukan orang lain untuk membantunya agar dapat mengatasinya dengan baik.

5) *Receive social support*

Dukungan lingkungan sekitar dapat mengurangi stres yang dialami seseorang. Dalam suatu organisasi, ada tiga hal yang bisa dilakukan untuk memberikan dukungan kepada pegawai yang mengalami stres, yaitu: pertama, memperbaiki persepsi mereka bahwa mereka bernilai dan berguna. Kedua, menyediakan informasi untuk membantunya memahami

masalah sesungguhnya yang memungkinkan untuk menghilangkan sumber stres. Ketiga, dukungan emosional dari yang lain dapat secara langsung membantu mengurangi stres.

Berikut disajikan gambar strategi manajemen stress:



Gambar 2.1 Stres Management Strategies

2.3 Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja didalam

organisasi. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerja meliputi elemen sebagai berikut : Kuantitas dari hasil,kualitas dari hasil,ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja sama (Mathis & Jackson (2006,p378).

Robins dan Coulter (2005,p226) berpendapat kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan periode yang telah ditetapkan. Kelompok atau organisasi terdiri dari beberapa individu, sehingga kinerja individu akan mempengaruhi kinerja kelompok atau organisasi. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika,2006). Menurut Rivai dan Basri (2005) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan definisi-definisi dari beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok, dimana kinerja diukur dengan instrument yang dikembangkan dalam studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar yang dapat meliputi berbagai hal, yaitu :kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Mathis & Jackson (2006,p114) kinerja para karyawan adalah awal dari keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan,yaitu :

1. Kemampuan Individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat ketrampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.

Dengan demikian kemungkinan seorang karyawan mempunyai kinerja yang baik, jika kinerja karyawan tersebut memiliki tingkat ketrampilan baik maka karyawan tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

2. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan bagi karyawan adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dari itu walaupun karyawan memiliki tingkat ketrampilan untuk mengerjakan pekerjaan, akan tetapi tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya.

Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat ketrampilan dan tingkat upaya. Tingkat ketrampilan merupakan cerminan dari apa yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cerminan apa yang dilakukan.

3. Lingkungan Organisasional

Dalam dukungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi karyawan meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.

Kinerja karyawan adalah apa yang mempengaruhi sebanyak mereka memberikan kontribusi pada organisasi.

2.3.3 Upaya Peningkatan Kinerja

Seperti diketahui tujuan organisasi hanya dapat dicapai, karena organisasi tersebut disukung oleh unit-unit kerja yang terdapat di dalamnya (Sutrisno,Edy 2011:184). Terdapat beberapa cara peningkatan kinerja karyawan. Menurut Stoner dalam Sutrisno,Edy (2011:184) mengemukakan adanya empat cara, yaitu:

1) Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak. Dalam konteks penilaian kinerja memang harus ada perbedaan antara karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat keputusan adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian, dan sebagainya.

2) Pengharapan

Dengan memperhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki nilai kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai pengharapan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak.

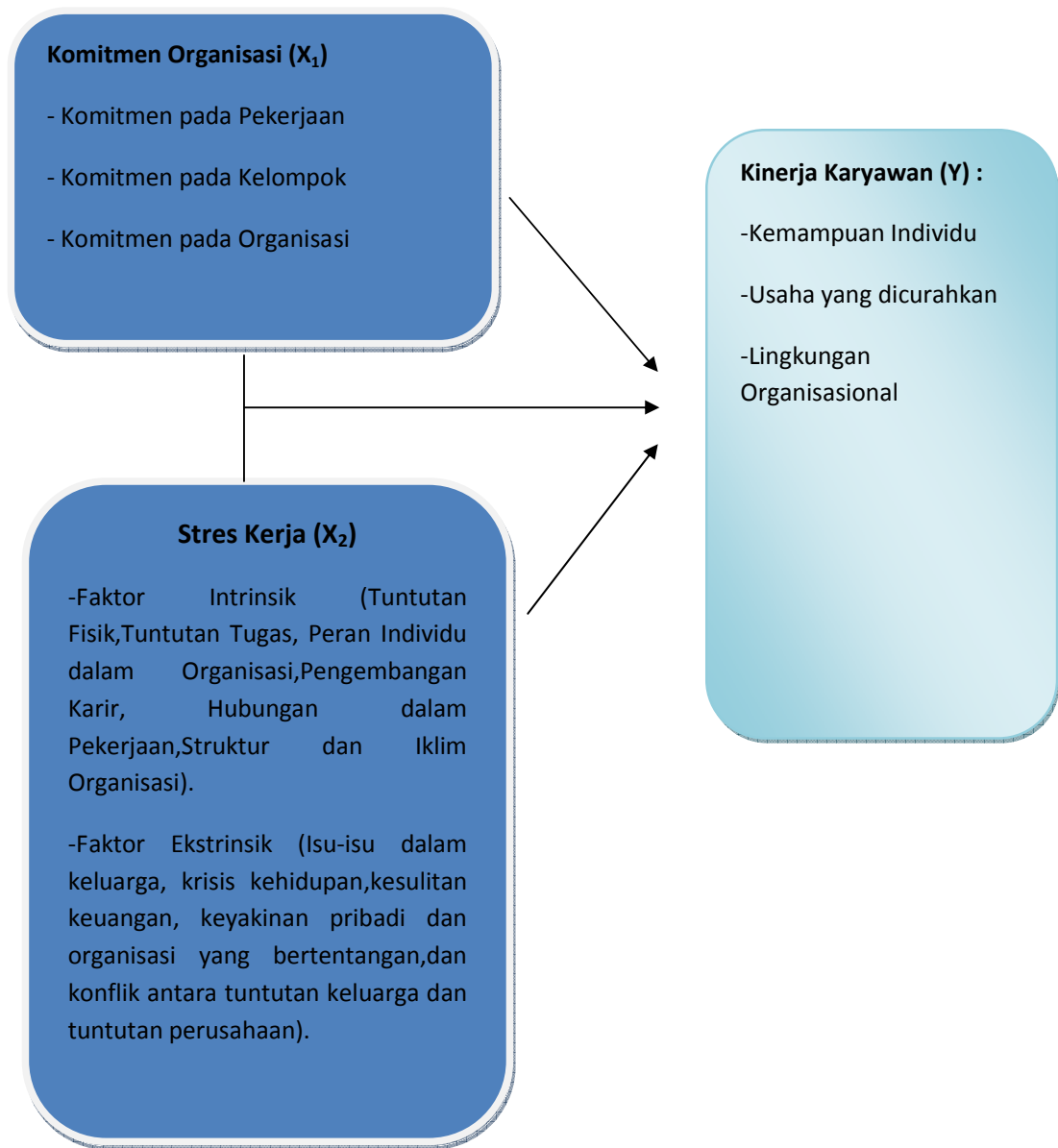
3) Pengembangan

Bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang di atas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat terjamin keadilan dan kejujurannya. Untuk itu diperlukan suatu tanggung jawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

4) Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah apa saja yang dihadapi karyawan dan bagaimana cara mengatasinya. Di samping itu, para manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan karyawan

2.4 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

2.5 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian milik Muhammad Jamal yang berjudul *Job stres, job performance and Organizational Commitment in a Multinational Company : An Empirical Study in two Countries* mengatakan bahwa penelitian ini menguji peran komitmen organisasi dalam hubungan stres kerja karyawan dan hubungan kinerja karyawan dalam perusahaan multinasional di dua negara yaitu Malaysia dan Pakistan. Stres kerja didefinisikan sebagai reaksi individu untuk karakteristik lingkungan kerja yang tampak emosional dan mengancam fisik. Ini menunjukkan bahwa dalam menghadapi tuntutan tugas, kemampuan individu belum siap menangannya. Secara umum semakin tinggi tingkat ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemampuan individu, semakin tinggi akan mengalami stres. Faktor organisasi memainkan peran penting dalam menghasilkan stres kerja dan individu dengan berbagai tingkat komitmen organisasi mungkin akan merasakan stres yang berbeda.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan dimana seorang individu mampu mencapai tugas yang diberikan kepadanya dengan sukses dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Komitmen organisasi merupakan faktor penting yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Seseorang yang sangat berkomitmen akan menunjukkan keinginan kuat untuk menjadi anggota organisasi, kemauan untuk mengerahkan usaha yang tinggi atas nama organisasi, keyakinan yang pasti, penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dalam penelitian yang berjudul *Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan dan Amerika*, Jui-Chen Chen mengatakan bahwa penelitian ini bertujuan untuk memahami dampak dari komunikasi organisasi dan komitmen organisasi pada stres kerja dan kinerja. Selama 20 tahun terakhir, komitmen organisasi dan komunikasi organisasi telah dipelajari secara ekstensif tapi sedikit perhatian antara variabel tersebut dengan variabel organisasi lainnya seperti stres kerja dan kinerja karyawan. Juga perbedaan antara karyawan, baik dalam posisi manajerial akuntansi dan antara responden dari Taiwan dan Amerika Serikat.

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu

Variabel	Peneliti	Hasil
Job Stres, Job Performance, and Organizational Commitment in a Multinational Company: An Empirical Study in two Countries	Muhammad Jamal, 2011	Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja. Faktor organisasi memainkan peran penting dalam menghasilkan stres kerja dan individu dengan berbagai tingkat komitmen organisasi mungkin akan merasakan stres yang berbeda. Selain itu

		Komitmen organisasi merupakan faktor penting yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan, dikatakan bahwa jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi maka karyawan akan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian bahwa Komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dengan stres dan kinerja.
<i>Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals</i>	Jui-Chen Chen, 2005	Tidak ada perbedaan dalam tingkat negara antara tingkat stres dan komunikasi organisasi di Taiwan dan Amerika. Tetapi tingkat Komitmen

<i>in Taiwan dan Amerika</i>		Organisasi dan Kinerja Karyawan lebih tinggi di Amerika Serikat. Tingkat Stres tidak berhubungan dengan Komunikasi Organisasi dan Kinerja Karyawan.
------------------------------	--	---

2.6 Hipotesis

1. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?

Ho = Variabel komitmen organisasi secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Ha = Variabel komitmen organisasi secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

2. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan?

Ho = Variabel stres kerja secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan

Ha = Variabel stres kerja secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan

3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi dan stres kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan?

Ho = Variabel komitmen organisasi dan stres kerja secara simultan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan

Ha = Variabel komitmen organisasi dan stres kerja secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan