

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Definisi Manajemen SumberDaya Manusia

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran karyawan tidak diikuti sertakan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi bagian dari manajemen yang fokus pada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Berikut beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia:

Menurut Hasibuan (2013:10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Schuler, et al. (dalam Sutrisno, 2014:6) MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam member kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Menurut Mangkunegara (2013:2) MSDM adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2013:21) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

a) Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi: pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b) Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat

untuk mencapai tujuan dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c) Pengarahan

Kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d) Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e) Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan

f) Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g) Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.

h) Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i) Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j) Kedisiplinan

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k) Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Notoatmodjo (2009:86) terdapat 4 tujuan MSDM yaitu:

a. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*)

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan tantangan yang timbul dari masyarakat, suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan dapat membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negative terhadap masyarakat.

b. Tujuan Organisasi (*Organizational Objective*)

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, suatu unit atau bagian manajemen sumber daya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

c. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan

katalain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik.

d. Tujuan Personel (*Personnel Objective*)

Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan-tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap karyawan itu.

2.1.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Berikut peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2013:14):

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masayang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.2 Komunikasi Interpersonal

2.1.2.1 Pengertian Komunikasi

Komunikasi mencakup pengertian yang luas dari sekedar wawancara. Setiap bentuk tingkah laku mengungkapkan pesan tertentu, sehingga juga merupakan sebarang komunikasi. Sedangkan Rogers bersama Kuncaid (Cangara:2010) mendefinisikan bahwa komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam. Secara sempit komunikasi diartikan sebagai pesan yang dikirimkan seseorang kepada satu atau lebih penerima dengan maksud sadar untuk mempengaruhi tingkah laku penerima. Setiap bentuk komunikasi setidaknya dua orang saling mengirimkan lambang - lambang yang memiliki makna tertentu. Lambang-lambang tersebut bisa bersifat verbal berupa kata - kata, atau bersifat nonverbal berupa ekspresi atau ungkapan tertentu dan gerakan tubuh. Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian ide, gagasan atau pesan-pesan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih secara lisan maupun tulisan untuk tujuan tertentu.

2.1.2.2 Definisi Komunikasi Interpersonal

Menurut Eko Harry Susanto (2010:7) komunikasi interpersonal atau komunikasi antar pribadi, adalah komunikasi perorangan yang bersifat pribadi, baik secara langsung tanpa medium, ataupun langsung melalui medium. Contoh percakapan tatap muka (*face to face communication*), percakapan melalui telepon, surat menyurat pribadi. Teori komunikasi antar pribadi umumnya memfokuskan pengamatannya pada bentuk-bentuk dan sifat hubungan (*relationship*), percakapan (*discourse*), interaksi dan karakteristik komunikator.

Menurut Carl I. Hovland, ilmu komunikasi adalah upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi serta pembentukan pendapat dan sikap. Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah penyampaian informasi dan pengertian seseorang terhadap orang lain (Effendy:2007:7)

Sementara itu Trenholm dan Jensen (Suranto A. W, 2011:3) menyatakan bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara dua orang yang berlangsung secara tatap muka. Sifat komunikasi ini adalah: spontan dan informal, saling menerima *feedback* secara maksimal, partisipan bersifat fleksibel.

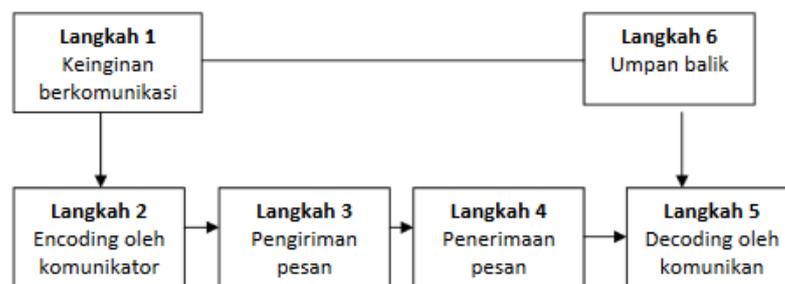
Komunikasi interpersonal merupakan kegiatan aktif bukan pasif. Komunikasi interpersonal bukan hanya komunikasi dari pengirim pada penerima pesan, begitupula sebaliknya, melainkan komunikasi timbal balik antara pengirim dan penerima pesan. Komunikasi interpersonal bukan sekedar serangkaian rangsangan-tanggapan, stimulus-respon, akan tetapi serangkaian proses saling menerima, penyerapan dan penyampaian tanggapan yang telah diolah oleh masing-masing pihak.

Komunikasi Interpersonal juga berperan untuk saling mengubah dan mengembangkan. Dan perubahan tersebut melalui interaksi dalam komunikasi, pihak-pihak yang terlibat untuk memberi inspirasi, semangat, dan dorongan agar dapat merubah pemikiran, perasaan, dan sikap sesuai dengan topik yang dikaji bersama.

Komunikasi interpersonal atau komunikasi antar pribadi adalah proses pertukaran informasi serta pemindahan pengertian antara dua orang atau lebih di dari suatu kelompok manusia kecil dengan berbagai efek dan umpan balik (*feed back*).

2.1.2.3 Fungsi Komunikasi Interpersonal

Menurut Suranto A.W (2011:10) proses komunikasi ialah langkah-langkah yang menggambarkan terjadinya kegiatan komunikasi. Ini berarti terdapat langkah-langkah atau tahap-tahap dalam mengadakan suatu komunikasi. Proses dalam hal ini sebagai proses yang menghubungkan pengirim dengan penerima pesan. Selain itu, Suranto A.W (2011:11) juga menggambarkan proses komunikasi interpersonal terdiri dari enam langkah sebagaimana gambar di bawah ini :



Gambar 2.1 Proses Komunikasi Interpersonal

1. Keinginan berkomunikasi. Seorang komunikator mempunyai keinginan untuk berkomunikasi dengan orang lain.
2. Encoding oleh komunikator. Encoding merupakan tindakan memformulasikan isi pikiran atau gagasan ke dalam simbol-simbol, kata-kata, dan sebagainya.
3. Pengiriman pesan. Pengiriman pesan menggunakan saluran komunikasi
4. Penerimaan pesan. Pesan yang dikirim komunikator telah diterima oleh komunikan
5. Decoding oleh komunikan. Decoding adalah proses memahami pesan.
6. Umpan balik. Dengan umpan balik, komunikator dapat mengevaluasi efektivitas komunikasi.

Menurut Enjang (2009:77-79) komunikasi Interpersonal memiliki fungsi yaitu :

- a. Memenuhi kebutuhan sosial dan psikologis. Dengan komunikasi inetrpersonal, kita bisa memenuhi kebutuhan sosial atau psikologis kita.
- b. Mengembangkan kesadaran diri. Melalui komunikasi interpersonal akan terbiasa mengembangkan diri;
- c. Matang akan konvensi sosial. Melalui komunikasi interpersonal kita tunduk atau menentang konvensi sosial;
- d. Konsistensi hubungan dengan orang lain. Melalui komunikasi interpersonal kita menetapkan hubungan kita. Kita berhubungan dengan orang lain, melalui pengalaman dengan mereka, dan melalui percakapan–percakapan bersama mereka.

- e. Mendapatkan informasi yang banyak. Melalui komunikasi interpersonal, kita juga akan memperoleh informasi yang lebih. Informasi yang akurat dan tepat waktu merupakan kunci untuk membuat keputusan yang efektif.
- f. Bisa mempengaruhi atau dipengaruhi orang lain.

2.1.2.4 Tujuan Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal mempunyai beberapa tujuan. DeVito (2011:30) mengungkapkan beberapa tujuan komunikasi interpersonal, yaitu:

a. Menemukan Diri Sendiri

Komunikasi interpersonal memberikan kesempatan kepada individu untuk berbicara tentang hobi atau mengenai diri individu. Hanya komunikasi interpersonal menjadikan individu dapat memahami lebih banyak tentang diri individu dan orang lain yang berkomunikasi dengan individu. Banyak informasi yang individu ketahui datang dari komunikasi interpersonal.

b. Untuk Berhubungan

Individu menghabiskan banyak waktu untuk melakukan persuasi antar pribadi, baik sebagai sumber maupun sebagai penerima. Dalam pertemuan antar pribadi sehari-hari individu berusaha mengubah sikap dan perilaku orang lain.

c. Untuk Meyakinkan

Banyak waktu yang individu gunakan untuk mengubah sikap dan tingkah laku orang lain dengan pertemuan interpersonal.

Individu banyak menggunakan waktu waktu terlibat dalam posisi interpersonal.

d. Untuk Bermain

Bermain mencakup semua aktivitas yang mempunyai tujuan utama adalah mencari kesenangan. Dengan melakukan komunikasi interpersonal semacam itu dapat memberikan keseimbangan yang penting dalam pikiran yang memerlukan rileks dari semua waktu keseriusan di lingkungan individu.

2.1.2.5 Faktor yang mempengaruhi Komunikasi Interpersonal

Banyak hal yang dapat mempengaruhi komunikasi individu baik factor internal, eksternal maupun factor-faktor penghambat (Lusa, 2009:1-2) diantaranya:

- a. Latar belakang budaya. Interpretasi suatu pesan akan terbentuk dari pola pikir seseorang melalui kebiasaannya, sehingga semakin sama latar belakang budaya antara komunikator dengan komunikan maka komunikasi semakin efektif.
- b. Ikatan kelompok atau group. Nilai-nilai yang dianut oleh suatu kelompok sangat mempengaruhi cara mengamati pesan.
- c. Harapan mempengaruhi penerimaan pesan sehingga dapat menerima pesan sesuai dengan yang diharapkan.
- d. Pendidikan. Semakin tinggi pendidikan akan semakin kompleks sudut pandang dalam menyikapi isi pesan yang disampaikan.
- e. Situasi. Perilaku manusia dipengaruhi oleh lingkungan/situasi. Faktor situasi ini adalah: (1) Faktor ekologis (iklim atau kondisi alam), (2) Faktor

rancangan dan arsitektural (penataan ruang), (3) Faktor temporal, misal keadaan emosi, (4) Suasana perilaku, misal cara berpakaian dan cara berbicara, (5) Teknologi, (6) Faktor sosial, mencakup sistem peran, struktur sosial dan karakteristik sosial individu, (7) Lingkungan psikososial yaitu persepsi seseorang terhadap lingkungannya, dan (8) Stimuli yang mendorong dan memperteguh perilaku.

Faktor penghambat komunikasi interpersonal antara lain:

- a. Komunikator, hambatan yang terjadi antara lain hambatan biologis, misalnya komunikator gagap, hambatan psikologis, atau hambatan gender.
- b. Media, hambatan melalui media yang terjadi antara lain hambatan teknis, misalnya masalah pada teknologi komunikasi, hambatan geografis, hambatan simbol/ perbedaan bahasa.
- c. Komunikate. Hambatan tersebut antara lain berupa hambatan biologis, misalnya komunikate yang tuli, hambatan psikologis, misalnya komunikate yang tidak berkonsentrasi dengan pembicaraan, dan hambatan gender.

2.1.2.6 Efektifitas Komunikasi Interpersonal

Efektivitas Komunikasi Interpersonal menurut DeVito (2011:285-291) yaitu:

- a. Keterbukaan (Openness)

Aspek keterbukaan ialah kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Orang yang diam, tidak kritis, dan tidak tanggap pada umumnya merupakan peserta percakapan yang

menjemukan. Terbuka dalam pengertian ini adalah mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang komunikator lontarkan adalah memang milik komunikator dan komunikator bertanggungjawab atasnya. Cara terbaik untuk menyatakan tanggung jawab ini adalah dengan pesan yang menggunakan kata Saya (kata ganti orang pertama tunggal). Individu memperlihatkan keterbukaan dengan cara bereaksi secara spontan terhadap orang.

b. Empati (Empathy)

Berempati adalah merasakan sesuatu seperti orang yang mengalaminya. Orang yang empatik mampu memahami motivasi dan pengalaman oranglain, perasaan dan sikap mereka, serta harapan dan keinginan mereka untuk masa mendatang. Individu dapat mengkomunikasikan empati baik secara verbal maupun non verbal.

c. Sikap mendukung (Supportiveness)

Hubungan interpersonal yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung (supportiveness). Individu memperlihatkan sikap mendukung dengan bersikap (1) deskriptifbukanevaluatif, (2) spontanbukanstrategi(3) provisional bukan sangat yakin.

d. Sikap positif (Positiveness)

Individu mengkomunikasikan sikap positif dalam komunikasi interpersonal dengan sedikitnya dua cara: (1) menyatakan sikap positif dan (2) secara positif mendorong orang yang menjadi teman individu berinteraksi. Sikap positif mengacu dua aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikasi interpersonal terbina jika

seseorang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Kedua, perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaksi yang efektif.

e. Kesetaraan (Equality)

Tidak pernah ada dua orang yang benar-benar setara dalam segala hal. Terlepas dari ketidaksetaraan ini, komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila suasananya setara. Artinya, harus ada pengakuan secara diam-diam bahwa kedua pihak sama-sama bernilai dan berharga, dan bahwa masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

2.1.3 Komitmen Organisasi

2.1.3.1 Definisi Komitmen Organisasi

Menurut Sutrisno (2010:292) komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi.

Griffin (2010:15) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja

Robbins (2008:140) menyatakan komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi komitmen organisasi adalah sebagai orientasi seorang terhadap organisasi dalam arti kesetiaan, identifikasi, dan keterlibatan. Dalam hal ini, karyawan mengidentifikasi secara khusus organisasi/perusahaan beserta tujuannya dan berharap dapat bertahan sebagai anggota dalam organisasi tersebut.

Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya keelakan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja.

2.1.3.2 Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer dalam Panggabean (2009:121), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah konsep yang memiliki 3 dimensi (bentuk) yaitu affective, normative, dan continuance commitment. Affective commitment adalah tingkat seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal, dan terlibat dalam organisasi. Continuance commitment adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Normative commitment merujuk kepada tingkat seberapa jauh seorang secara psychological terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, affeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan, dan lain-lain.

Sedangkan menurut Greenberg (2008:182), bentuk-bentuk komitmen organisasi adalah :

1. Komitmen efektif (Affective Commitment) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan disebabkan karena dia setuju dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut dan ingin melakukannya.
2. Komitmen kontinuan (Continuance Commitment) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat melakukan pekerjaan yang lain.
3. Komitmen normative (Normative Commitment) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk dipertahankan.

2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen Pada karyawan tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui suatu proses yang begitu panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah factor, Steers dalam Sopiah (2008:63) mengidentifikasi ada tiga factor yang mempengaruhi komitmen organisai yaitu:

1. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatnya di dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.

3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaan yang mengenai organisasi.

2.1.3.4 Konsekuensi dari Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg (2008:184) konsekuensi dari komitmen yaitu :

- a) *Committed employees are less likely to withdraw* Karyawan yang memiliki komitmen mempunyai kemungkinan lebih kecil untuk mengundurkan diri. Semakin besar komitmen karyawan pada organisasi, maka semakin kecil kemungkinan untuk mengundurkan diri. Komitmen mendorong untuk tetap mencintai pekerjaannya dan akan bangga ketika dia sedang berada di sana.
- b) *Committed employees are less willing sacrifice for an organization* Karyawan yang memiliki komitmen bersedia untuk berkorban demi organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen menunjukkan kesadaran tinggi untuk membagikan dan berkorban untuk kelangsungan hidup perusahaan.

2.1.3.5 Pedoman Peningkatan Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2008:250) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan:

- a) Berkomitmen pada nilai manusia: Membuat aturan tertulis, memperkerjakan manajer yang baik, tepat dan mau komunikasi dengan karyawan.
- b) Memperjelas dan mengkomunikasikan misi: (1)Memperjelas misi, ideologi dan berkharisma, (2) menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai. (3) menekankan orientasi berdasarkan nilai, pelatihan dan membentuk tradisi.
- c) Menjamin keadilan organisasi: Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif dan menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
- d) Menciptakan rasa komunitas: Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung dan kerja tim serta meruangkan waktu untuk berkumpul bersama.
- e) Mendukung perkembangan karyawan: Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan karyawan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan dan menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan dalam bentuk apapun.

2.1.4 Loyalitas Kerja

2.1.4.1 Definisi Loyalitas Kerja

Menurut Ardana, dkk (2012:136) loyalitas merupakan suatu sikap mental karyawan yang ditujukan kepada keberadaan perusahaan sehingga karyawan akan tetap bertahan dalam perusahaan, meskipun perusahaan tersebut maju atau mundur. Sedangkan pengertian loyalitas kerja menurut Hasibuan (2005:210) ,mengemukakan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan berbagai bentuk peran serta anggota organisasi dalam menggunakan tenaga dan pikiran serta waktunya dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dikatakan bahwa loyalitas merupakan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang akan menimbulkan rasa tanggung jawab sehingga karyawan akan tetap bertahan dalam perusahaan tersebut walaupun perusahaan dalam keadaan maju atau mundur. Sikap loyalitas ini berasal dari kesadaran yang tinggi bahwa antara karyawan dengan perusahaan merupakan dua pihak yang saling membutuhkan.

2.1.4.2 Manfaat Loyalitas

Ardana, dkk (2012:135), menyebutkan bahwa loyalitas karyawan terhadap perusahaan mempunyai beberapa manfaat sebagai berikut :

1. Mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan

Loyalitas yang tinggi dari karyawan dapat mendorong tingginya kepedulian karyawan terhadap perusahaan. Kepedulian yang tinggi disini dimaksudkan bahwa karyawan tersebut selalu bersikap positif terhadap kondisi yang terjadi dalam perusahaan, termasuk kondisi yang mengarah pada kecenderungan merugikan perusahaan.

Karyawan yang mempunyai tingkat kepedulian tinggi akan terlihat pada perilaku sebagai berikut.

- a. Tidak senang melihat perbuatan yang cenderung merugikan perusahaan.
- b. Bersedia turun tangan untuk mencegah hal-hal yang merugikan perusahaan.
- c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi untuk kemajuan perusahaan.

- d. Suka bekerja keras, kreatif dan selalu ingin berbuat yang terbaik untuk perusahaan
- e. Merasa bangga atas prestasi yang dicapai oleh perusahaan.

2. Merasa memiliki terhadap perusahaan

Seseorang karyawan dikatakan mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan jika karyawan tersebut merasakan bahwa kerugian perusahaan merupakan kerugiannya sendiri. Jika perusahaan maju, maka hal itu diyakininya akan turut memajukan kepentingan dirinya sendiri. Setidaknya produksi yang dicapai perusahaan turun atau merosot, disadari dapat pula menurunkan tingkat kompensasi yang diterimanya. Karyawan yang mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan terlihat pada gejala - gejala sebagai berikut :

- a. Merasa sedih jika perusahaannya mengalami musibah.
 - b. Merasa tersinggung jika ada orang yang mencoba - coba melecehkan nama baik perusahaan.
 - c. Merasa bangga ketika perusahaannya mendapat kemajuan.
 - d. Mengikuti segala kegiatan yang diadakan oleh perusahaan.
 - e. Mempunyai disiplin yang tinggi dan tidak mau merugikan perusahaan.
 - f. Bersedia menjadi pelopor untuk kemajuan perusahaan
3. Tetap bertahan dalam perusahaan.

Karyawan yang loyal pada perusahaan akan tetap bertahan dalam perusahaan walaupun perusahaan tersebut maju atau mundur. Walaupun penghasilan tidak begitu memadai karena kemampuan perusahaan terbatas, maka karyawan tidak ingin meninggalkan perusahaan, karena karyawan merasa terikat secara moral akan bekerja dengan sebaik - baiknya. Sebaliknya para karyawan yang tidak loyal biasanya akan selalu gelisah, tidak tenang dan berusaha untuk mencari lahan atau perusahaan lain yang dianggapnya dapat memberikan kompensasi yang lebih besar.

4. Meningkatkan kinerja untuk kesinambungan perusahaan

Tingginya loyalitas karyawan dalam suatu perusahaan akan menahan mereka untuk tidak meninggalkan perusahaan. Loyalitas yang tinggi juga akan memberikan motivasi kerja yang tinggi kepada para karyawannya. Dengan demikian karyawan dengan kesadaran yang tinggi akan turut meningkatkan prestasi pada karyawan yang bersangkutan. Dan jika semua karyawan mempunyai loyalitas tinggi, maka kesinambungan kinerja perusahaan dapat lebih terjamin dari waktu ke waktu.

5. Tetap memotivasi kerja yang tinggi

Karyawan yang mempunyai loyalitas tinggi kepada perusahaan biasanya akan mempunyai motivasi yang juga tinggi. Dengan kesetiaan karyawan yang besar terhadap perusahaan, karyawan juga tidak memerlukan motivasi yang begitu besar lagi untuk

melakukan pekerjaan karena loyalitas merupakan sikap mental positif bagi perusahaan.

6. Dapat meningkatkan profesionalisme dan produktivitas

Loyalitas yang tinggi bermanfaat untuk meningkatkan profesionalisme dan produktivitas. Dengan terdapatnya loyalitas para karyawan dalam perusahaan berarti bahwa seluruh karyawan sudah merasa bahwa seluruh hak dan kebutuhannya sudah terjamin. Dalam suatu perusahaan yang segala kebutuhannya sudah terjamin, maka para karyawan tidak akan mempunyai pikiran ganda dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

2.1.4.3 Faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja

Menurut Ardana, dkk (2012:136) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap perusahaan sebagai berikut :

a. Keterlibatan atau partisipasi karyawan

Keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam setiap pemecahan masalah perusahaan akan dapat memotivasi karyawan untuk lebih loyal atau setia terhadap perusahaannya. Dengan diikutsertakannya karyawan dalam pemecahan masalah, maka karyawan akan merasa lebih dihargai sehingga diharapkan dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terhadap tujuan perusahaan.

b. Pemberian kompensasi

Pemberian kompensasi yang adil serta dapat mempengaruhi kebutuhan hidup karyawan, maka secara tidak langsung akan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk tetap bertahan dan setia

terhadap perusahaan. Jika kompensasi yang diberikan dirasakan kurang memuaskan karyawan, maka karyawan tersebut akan mencari perusahaan lain yang dapat memberikan kompensasi yang lebih tinggi

c. Pelatihan dan pengembangan

Pengembangan karyawan yang dilakukan melalui pelatihan akan dapat mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Karyawan yang mengikuti pelatihan akan mempunyai wawasan yang lebih luas, lebih terampil dan akan dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Dengan mengikuti pelatihan tersebut karyawan akan merasa lebih diperhatikan oleh perusahaan sehingga akan mengakibatkan karyawan tersebut lebih setia terhadap perusahaan.

d. Penegakan disiplin

Penegakan disiplin melalui pemberian sanksi yang tegas kepada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan merupakan salah satu cermin perhatian perusahaan terhadap karyawan. Penegakan disiplin juga dapat dilakukan melalui membimbing karyawan untuk memperbaiki sifat-sifat yang kurang baik dan membantu mereka untuk menyesuaikan diri dengan situasi atau kondisi perusahaan. Dengan adanya perhatian tersebut diharapkan karyawan mempunyai kesenangan dan kepuasan kerja sehingga akan dapat mendorong karyawan tersebut untuk lebih loyal atau setia terhadap perusahaan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011:9), kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Menurut Prawirosentono (2008:2) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau dari kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh karyawan setelah dibatasi oleh waktu dan tujuan. Kegiatan kerja tersebut harus dibatasi agar dapat diselesaikan sesuai target yang ditentukan dan tidak menyimpang dari tujuan perusahaan. Selain itu, agar kegiatan kerja dilakukan sesuai dengan standar dan prosedur, sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien.

2.1.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:155), kinerja karyawan merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

a. Faktor Personal atau Individual

Meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.

b. Faktor Kepemimpinan

Meliputi aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan.

c. Faktor Tim

Meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

d. Faktor sistem

Meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.

e. Faktor Situasional

Meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.5.3 Langkah – Langkah Peningkatan Kinerja

Kinerja karyawan harus ditingkatkan agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai dalam target waktu yang sudah ditentukan. Langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja karyawan memiliki berbagai cara, namun menurut Mangkunegara (2011:22-23) dalam rangka peningkatan kinerja terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, yang dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu :
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus - menerus mengenai fungsi - fungsi bisnis.
 - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.

- c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, dimana untuk memperbaiki keadaan tersebut diperlukan beberapa informasi, antara lain:
 - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
 - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar.
3. Mengidentifikasi rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
4. Mengembangkan rencana tindakan.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
7. Mulai dari awal, apabila perlu

2.1.5.4 Syarat – syarat Penilaian Kinerja

Perusahaan dapat mengetahui seorang karyawan mampu meningkatkan kinerja atau tidak dapat dilakukan dengan penilaian kinerja. Menurut Sedarmayati (2013:261), penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok. Suatu penilaian dikatakan berhasil apabila hasilnya jujur dan sesuai dengan kenyataan yang ada dalam perusahaan, namun untuk menghasilkan penilaian yang berkualitas dibutuhkan tenaga penilaian yang berkualitas dan berpengalaman. Sedangkan Menurut Hasibuan (2012:91), menyatakan bahwa seorang penilai yang baik harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Untuk mendapatkan penilaian yang jujur, adil, dan objektif maka penilaian haruslah dilakukan orang yang mengerti tentang faktor-faktor yang menjadi indikator penilaian.
- b. Penilaian harus tegas dan hendaknya mendasarkan penilaiannya pada benar atau salah, baik atau buruknya terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga penilaiannya jujur, adil, dan objektif.
- c. Penilaian harus mempunyai kewenangan formal supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik

2.2 Penelitian Terdahulu

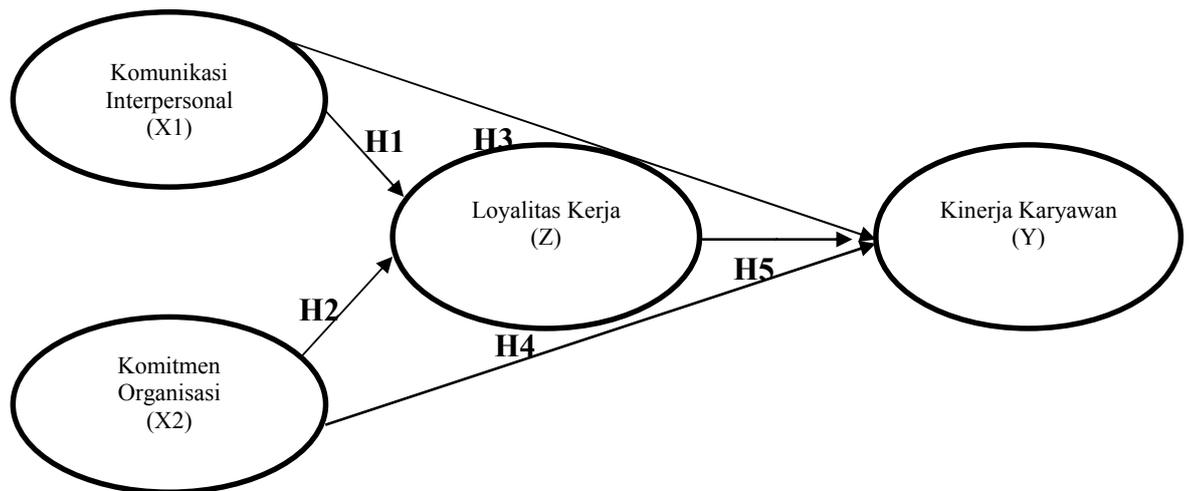
Terdapat beberapa penelitian terdahulu mengenai komunikasi interpersonal, komitmen organisasi terhadap loyalitas kerja dan kinerja karyawan, antara lain:

1. Hasil Penelitian Siswanto (2015), yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi, budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kecil”, mengemukakan bahwa komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja Karyawan dimana pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan adalah positif. Ini Berarti semakin besar Komitmen Organisasi maka kinerja karyawan semakin baik.
2. Hasil Penelitian Ranty Sapitri (2016), yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru” mengemukakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti karyawan memiliki komitmen Organisasi yang kuat dan kinerja yang tinggi

3. Hasil Penelitian Ronald Sukwadi dan Yonathan (2014), yang berjudul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan UKM” mengemukakan bahwa Komunikasi Interpersonal memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja Karyawan, yang berarti bahwa semakin besar Komunikasi Interpersonal maka semakin baik kinerja karyawan.
4. Hasil Penelitian Eva Nofianti (2016), yang berjudul Hubungan Komunikasi Interpersonal terhadap kinerja Karyawan (studi pada karyawan Griya Perbelanjaan Mekar Yogyakarta), yang mengemukakan bahwa terdapat hubungan signifikan terhadap Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja Karyawan karyawan, Hal Ini menunjukkan hubungan komunikasi terjalin dengan baik, sehingga lebih mudah untuk meningkatkan kinerja karyawan
5. Hasil Penelitian Puguh Adi Nugroho (2008) yang berjudul Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Di Perusahaan PT Garudafood Divisi biskuit gresik, yang mengemukakan bahwa terdapat hubungan signifikan terhadap Komitmen Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan, Hal ini menunjukkan hubungan komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan terjalin dengan baik Sehingga meningkatkan loyalitas kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2013:93). Berdasarkan teori yang telah dikemukakan diatas, maka penulis mengajukan hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Adapun hipotesis yang dijabarkan adalah sebagai berikut :

- H1 : Komunikasi Interpersonal memiliki pengaruh signifikan terhadap Loyalitas kerja di PT Bank Mandiri Cabang Mulyosari Surabaya
- H2 : Komitmen Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Loyalitas Kerja di PT Bank Mandiri Cabang Mulyosari Surabaya
- H3 : Komunikasi Interpersonal memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Mandiri Cabang Mulyosari Surabaya
- H4 : Komitmen Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Mandiri Cabang Mulyosari Surabaya

H5 : Loyalitas Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Mandiri Cabang Mulyosari Surabaya.