



Salah satu faktor penting dalam penentuan kinerja karyawan yang baik adalah faktor modal sosial (Ghifary, 2017 :116-124). Diasumsikan bahwa modal sosial dalam organisasi merupakan faktor penting dalam menciptakan sistem yang lebih aman. Sesuai teori *social capital*, secara sederhana teori *social capital* bisa dijelaskan dengan dua kata, yaitu *relationship matter* atau pentingnya hubungan. Dengan membangun koneksi satu dengan lainnya, dan menjaga koneksi bertahan, orang-orang bisa bekerja bersama-sama mencapai sesuatu muskil jika coba dicapai sendiri-sendiri atau walaupun bisa tercapai akan sangat sulit. Di dalam jaringan mereka membentuk nilai-nilai dan norma-norma bersama. Semakin banyak seseorang mengenai orang lain yang meyakini dan menganut nilai-nilai sama makasemakin besar *social capital*-nya (Field, 2003).

Modal sosial diekspresikan dalam bentuk keyakinan dan nilai bersama serta hubungan sosial di antara anggota suatu organisasi. Berbeda dengan modal lainnya, modal sosial tertanam dalam struktur hubungan interpersonal, maupun antar anggota organisasi. Dapat diasumsikan bahwa modal sosial tidak hanya dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh organisasi yang kompleks seperti pelayanan kesehatan. Modal sosial kolektif dapat didefinisikan sebagai ciri dari suatu sistem sosial yang dapat meningkatkan produktivitas para anggotanya. Stabilitas, skala, dan fungsi jejaring sosial memengaruhi kognisi, motivasi, dan emosi dengan cara yang berbeda. Suasana sukses berdasarkan kepercayaan, nilai-nilai dan keyakinan bersama dapat membantu orang bekerjasama dan memudahkan mereka untuk menilai kondisi kerja sehari-hari mereka dengan mengurangi rasa tidak aman, ketidakpastian, dan disorientasi. Kondisi ini juga dapat meningkatkan kinerja mereka (Ghifary et al., 2015 :1-11)

Selain modal sosial, keterlibatan kerja dapat memengaruhi peningkatan kinerja karyawan (Wijayanti & Rusdiana, 2014 :525-536); Widjajani et al., (2017: 69-75). Salah satu definisi dari keterlibatan kerja adalah suatu tingkatan di mana



seorang pekerja larut dengan pekerjaannya, menghabiskan waktu dan tenaga di dalamnya, serta melihat pekerjaannya sebagai pusat dari kehidupan mereka secara keseluruhan atau dengan kata lain, keterlibatan kerja ini dapat dimaknai sebagai keberpihakan individu atau seseorang atas pekerjaan tertentu (Novarinda & Iqbal, 2017 :56). Keterlibatan kerja menjadi perhatian karena menjadi faktor yang memengaruhi kesuksesan, kepuasan dan produktivitas untuk organisasi. Keterlibatan kerja merupakan peningkatan produktivitas dan menciptakan suasana kerja di mana tujuan individu dan organisasi terintegrasi. Keterlibatan kerja menjadi prioritas utama organisasi karena keterlibatan karyawan dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Abdallah et al., 2017 :28-53).

Dalam keterkaitan antara modal sosial dan keterlibatan kerja terhadap kinerja dapat dihubungkan dengan komitmen organisasi. Komitmen didefinisikan sebagai keyakinan salah satu pihak bahwa menjalin hubungan dengan pihak lain merupakan isu penting yang memengaruhi manfaat optimal bagi kedua belah pihak dalam hubungan tersebut. Komitmen adalah bentuk jaminan implisit atau eksplisit bahwa suatu hubungan akan berlanjut.

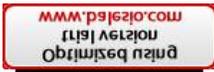
Albert, K (2015) mengemukakan bahwa komitmen organisasional menyangkut rasa percaya serta penerimaan rasa yang kuat pada nilai organisasi, kemauan bekerja keras, dan menjaga keutuhan anggotanya. selain itu keinginan kuat dari anggota untuk bertahan pada organisasi dan memiliki ikatan psikologis. Menurut Goos (2002) mengklaim bahwa semua pekerjaan yang berhasil tergantung pada karyawan yang dilibatkan di dalam suatu pekerjaan. Ekmekci (2011) berpendapat bahwa komitmen organisasi mengendalikan relasi antara organisasi dan individu serta mencoba untuk menjelaskan bagaimana individu telah terikat pada organisasi.



Hubungan yang berharga erat kaitannya dengan keyakinan bahwa komitmen hanya bisa ada jika hubungan itu penting untuk dipertimbangkan. Ini berarti rekan kerja akan mencoba membangun hubungan mereka dan akan mencoba meminimalkan komitmen mereka sampai hasil akhir yang potensial menjadi jelas (N. J. Allen & Meyer, 2015: 1-18).

Penelitian ini dilakukan guna menguji teori-teori sebelumnya yang menyatakan bahwa tingkat keterlibatan kerja karyawan dapat menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Hackett et al. ; 2019), namun penelitian lain yang dilakukan oleh Rotenberry dan Moberg (2017) mengatakan bahwa pengaruhnya lemah karena itu komitmen organisasi dijadikan mediasi dalam pengaruh hubungan kedua variabel ini sehingga mungkin akan memperkuat pengaruhnya sebagai praduga pertama, sehingga dapat memperbaiki kinerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini akan menguji kembali hubungan *social capital* serta keterlibatan kerja terhadap komitmen yang dimiliki oleh organisasi dan kinerja karyawan pada PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar. Biznet terus berkembang di era ini di tengah perubahan teknologi digital, perilaku masyarakat dan perubahan lingkungan bisnis. Menyikapi berbagai perubahan yang terjadi, Biznet telah mengambil langkah dan kebijakan strategis untuk menjaga kualitas layanan internet, senantiasa memenuhi kebutuhan masyarakat dengan menyediakan fasilitas produk dan layanan yang berkualitas. Berbagai inovasi produk dan layanan internet terus ditingkatkan, mengoptimalkan kemajuan teknologi terkini, dengan tetap memerhatikan kualitas layanan. Biznet terus mengedepankan budaya inovasi, kolaborasi dan kolaborasi yang efektif di segala bidang guna meningkatkan kesiapan Biznet untuk beradaptasi dengan perubahan. Semua langkah yang diambil bertujuan untuk menyalurkan perubahan yang sedang berlangsung pada



peluang dan peluang baru yang dapat mendukung pertumbuhan perusahaan di masa depan, serta memberikan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan Biznet.

PT. Supra Primata Nusantara (Biznet) merupakan perusahaan yang fokus di bidang telekomunikasi dan multimedia, yang memiliki komitmen untuk membangun infrastruktur modern dengan tujuan mengurangi kesenjangan digital Indonesia dengan negara berkembang lainnya. PT. Supra Primata Nusantara memiliki dan mengoperasikan jaringan Fiber Optic tercanggih dan data center terbesar di Indonesia. Tidak terpungkiri bahwa PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet Networks) memiliki pesaing bisnis (*competitor*) yaitu perusahaan yang juga menawarkan jasa tersebut yang mengakibatkan konsumen semakin kritis dalam memilih produk internet yang akan digunakannya yang dapat memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini Biznet selalu memberikan pelayanan yang menguntungkan bagi konsumen, maka dari itu perusahaan harus selalu meningkatkan kinerja karyawan agar stabilitas kerja perusahaan dapat terus meningkat dan terjaga. Penilaian kinerja karyawan pada PT Supra Primatama Nusantara dilihat melalui penjualan setiap bulannya.

Tabel 1.1 Data Penjualan PT. Supra Primatama Nusantara (BIZNET) Makassar Tahun 2024 selama 6 bulan.

Bulan	Target Penjualan	Penjualan(Produk)	Keterangan
Juni	170	126	Tidak Memenuhi
Juli	170	130	Tidak Memenuhi
Agustus	170	129	Tidak Memenuhi
September	170	120	Tidak Memenuhi
Oktober	170	132	Tidak Memenuhi
Nopember	170	145	Tidak Memenuhi

Sumber : Biznet Makassar, 2024.

Pada data **Tabel 1.1**, dapat diketahui bahwa penjualan PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar dari bulan Juni 2024 sampai dengan Nopember 2024. Hasil data tersebut dapat dinyatakan bahwa karyawan belum



mencapai target yang telah ditetapkan oleh PT. Supra Primatama Nusantara sehingga dalam evaluasi kinerja, hasil yang dilakukan tidak mencapai standar yang telah ditetapkan. Setelah peneliti melakukan wawancara dengan salah satu karyawan PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar. Karyawan tersebut menyatakan penjualan yang tidak mencapai target yang ditetapkan terjadi karena adanya perubahan keterlibatan kerja, di mana yang tadinya keterlibatan kerja didapat melalui perorangan dirubah menjadi per tim. Hal inilah yang membuat beberapa karyawan kurang semangat bahkan bermalas-malasan dalam mengerjakan pekerjaannya, sehingga beberapa karyawan merasakan tidak adil dalam pembagian kerja tersebut

Pada Awalnya Perusahaan Biznet Networks berdiri pada tahun 2000 sebagai ISP (Internet Service Provider) dan fokus kepada *corporate / business* market dan pada tahun 2005, Biznet Networks mulai membuat pembangunan fiber optik untuk pertama kalinya tempatnya di Sudirman dengan sebutan Ring Sudirman yaitu sejauh 10 km. Untuk tahun 2006, pembangunan jaringan fiber optik sudah untuk wilayah CBD area yaitu Thamrin, Gatot Subroto, dan Simatupang. Untuk tahun 2008, Biznet Networks mulai memasuki pasar retail dengan brand max3 sebagai produk lifestyle untuk residensial, apartemen dan mal. Dan pada tahun 2009, Biznet Networks telah menggelar ribuan Km kabel fiber optik, dengan 5 Kantor Cabang di Karawang, Bandung, Surabaya, dan Bali serta Makassar dengan total karyawan sejumlah 232 orang.

Berdasarkan teori yang dipaparkan Budiasa, (2021) menyatakan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas yang dihasilkan karyawan selama melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab atas pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sesuai dengan teori tersebut, menurut Robbins dalam Nike Retnowati et al., n.d. (2020) kinerja yaitu menggambarkan tingkat kesuksesan secara keseluruhan dari seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya selama



periode waktu tertentu. Hal ini dibedakan dengan berbagai faktor lain, layaknya kriteria hasil kerja, pencapaian, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Eka Ayu Yuli Lestari (2023) menemukan bahwa modal sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, modal sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berperan sebagai pemediasi mempunyai pengaruh secara parsial terhadap hubungan antara modal sosial dan kinerja karyawan, komitmen organisasi berperan sebagai pemediasi mempunyai pengaruh secara parsial terhadap hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan.

Sesuai dengan uraian tersebut di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “***Peran Komitmen Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Social Capital dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar***”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah pada PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung *social capital* terhadap komitmen organisasi pada PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar?



3. Apakah terdapat pengaruh langsung *social capital* terhadap kinerja karyawan pada PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar?
6. Apakah terdapat pengaruh langsung *social capital* melalui komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar?
7. Apakah terdapat pengaruh langsung keterlibatan kerja melalui komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung *social capital* terhadap komitmen organisasi pada PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung *social capital* terhadap kinerja karyawan pada PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar.



5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung *social capital* melalui komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung keterlibatan kerja melalui komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis, praktis, dan kebijakan terutama bagian kademisi dan lembaga yang terkait.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis adalah:

1. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk menerapkan teori-teori mengenai masalah *social capital*, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini dapat menambah bahan referensi kepustakaan bagi peneliti lainnya yang ingin membahas atau mengangkat tema yang relevan dengan penelitian ini.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai sumbangan pemiikiran bagi perusahaan mengenai penting-nya *social capital*, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan pada PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet) Makassar.



2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan informasi dengan refrensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang relevan dengan penelitian ini.

1.5 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan tesis selanjutnya dalam penelitian ini dapat diuraikan ke dalam tujuh bab yang dapat diuraikan satu per satu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Yang membahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua tinjauan pustaka yang berisi tentang tinjauan teori dan konsep, tinjauan empiris serta penelitian terdahulu.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ketiga berisi kerangka konseptual dan hipotesis

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab keempat metode penelitian yang berisi tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, teknik analisis data.

BAB V HASIL PENELITIAN

Bab kelima merupakan gambaran umum obyek penelitian serta hasil penelitian dan permasalahan yang terdiri dari deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, analisis regresi linear berganda, uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik, pengujian hipotesis.



BAB VI PEMBAHASAN

Bab keenam merupakan bab yang membahas tentang hubungan antar variabel yang dikaitkan dengan teori dan hasil penelitian terdahulu, yang dapat memberikan pemahaman yang jelas didukung oleh teori yang telah dikemukakan oleh para ahli.

BAB VII PENUTUP

Bab ketujuh kesimpulan, implikasi, keterbatasan dan saran yang diperoleh dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Resources Based Theory*

Resource-Based Theory (RBT) telah muncul sebagai kerangka kerja baru yang menjanjikan untuk menganalisis sumber dan keberlanjutan keunggulan kompetitif (Barney, 1991; Peppard dan Rylander, 2001). Sumberdaya perusahaan cukup heterogen, tidak homogen, jasa produktif yang tersedia berasal dari sumberdaya perusahaan yang memberikan karakter unik bagi tiap-tiap perusahaan.

Resource Based Theory (RBT) membahas mengenai sumberdaya yang dimiliki perusahaan, dan bagaimana perusahaan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif dari sumberdaya yang dimilikinya. Cheng et al, (2010) menjelaskan bahwa dalam teori RBT ini, untuk mengembangkan keunggulan kompetitif, perusahaan harus memiliki sumberdaya dan kemampuan yang superior dan melebihi para kompetitornya.

Peppard dan Rylander (2001) menambahkan bahwa untuk mengembangkan keunggulan kompetitif suatu perusahaan harus mempunyai sumberdaya dan kemampuan untuk yang lebih unggul dari pada pesaing. RBT berfokus pada sumberdaya dan pengembangannya pada organisasi, menuju pada penciptaan nilai dan disiplin manajemen strategis.

2.1.2 *Social Capital*

Secara sederhana teori *social capital* bisa dijelaskan dengan dua kata, yaitu *relationship matter* atau pentingnya hubungan. Dengan membangun koneksi satu dengan lainnya, dan menjaga koneksi bertahan, orang-orang bisa



bekerja bersama-sama mencapai sesuatu muskil jika coba dicapai sendiri-sendiri atau walaupun bisa tercapai akan sangat sulit. Di dalam jaringan mereka membentuk nilai-nilai dan norma-norma bersama. Semakin banyak seseorang mengenai orang lain yang meyakini dan menganut nilai-nilai sama maka semakin besar *social capital*-nya (Field, 2003).

Social capital adalah sumber daya untuk menghasilkan jejaring hubungan kerja dalam rangka mencapai tujuan-tujuan dan manfaat bersama bagi semua pihak yang terlibat (Ferdinand, 2005). Konsep *social capital* dikembangkan berdasarkan dimensi kepercayaan, aturan, dan penguatan hubungan antar individu dan organisasi, serta pemeliharaan kerjasama antar organisasi sehubungan dengan jaringan sumber daya organisasi.

Prinsip utama dari teori modal sosial adalah manfaat timbal balik, yang akhirnya memunculkan keuntungan negosiasi dan kompromi dari suatu hubungan (Bourdieu, 2013). *Social capital* terdiri dari beragam bentuk yang saling terkait, termasuk diantaranya adalah; kewajiban (dalam kelompok), kepercayaan, kedekatan antar-generasi, aturan, dan berbagai sanksi yang mendasari terciptanya hubungan antar individu dalam jangka panjang dan menghasilkan manfaat secara subjektif (Bourdieu, 2013:249). Dengan demikian, *social capital* mencakup sumber daya seperti kepercayaan, kesepakatan, dan jaringan asosiasi yang mewakili setiap kelompok atau individu yang berinteraksi untuk tujuan bersama (Becker, 2013).

Bourdieu (2013: 250) mengemukakan bahwa *social capital* dalam suatu hubungan sosial bergantung pada luasnya koneksi jaringan yang akan terlibat, dan tingkat kepentingan yang dimiliki oleh individu-individu dalam jaringan tersebut. Gray et al., (2006) menjelaskan bahwa *social capital* perusahaan sulit untuk diukur, karena modal sosial tidak hanya mencerminkan serangkaian hubungan dinamis yang kompleks dalam suatu kelompok, tetapi juga keadaan



dan interaksi unik antara kelompok tersebut. termasuk dengan lingkungan eksternalnya. Sumber daya tersebut harus memiliki karakteristik tertentu: nilai, kelangkaan, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat diganti (Mones et al., 2013).

Modal sosial yang dimiliki perusahaan merupakan ciri kehidupan jaringan sosial, norma, dan kepercayaan yang memungkinkan anggota organisasi untuk bertindak bersama sehingga dapat lebih efektif mencapai tujuan bersama. Beberapa peneliti merefleksikan pentingnya modal sosial terhadap inovasi (Camps and Marquès, 2011). Jejaring sosial dalam modal sosial dibangun atas dasar persahabatan, kekerabatan, kedekatan geografis, sehingga pengusaha bisa mendapatkan informasi pasar yang murah dan cepat. Modal sosial yang tinggi dapat meningkatkan kemampuan wirausahawan untuk menjadi yang pertama dalam mengidentifikasi tren baru dan mencoba mengembangkan produk baru. Informasi dalam jaringan yang telah dibangun seperti permintaan pelanggan, evaluasi kekuatan pesaing, periklanan, dan layanan kepada pelanggan menjadi dasar bagi pengusaha untuk berinovasi.

Jejaring sosial dalam modal sosial dibangun berdasarkan persahabatan, kerabat, kedekatan geografis, sehingga pengusaha dapat memperoleh informasi pasar secara efektif. Dengan modal sosial yang tinggi meningkatkan kemampuan wirausahawan, mengidentifikasi tren baru dan mencoba mengembangkan produk baru dengan cepat. Kemampuan berinovasi menjadi dasar bagi wirausahawan dalam mengelola jaringan informasi seperti permintaan pelanggan, persaingan, periklanan, dan layanan pelanggan. Modal sosial memainkan peran yang menguntungkan melalui peningkatan kemampuan inovasi perusahaan (Dutta, 2013).

Sejumlah studi penelitian telah dilakukan untuk menjelesakan fenomena *social capital* dalam konteks kinerja organisasi. Penelitian Batjarga (2000) mendapatkan bahwa keluasan jaringan behubungan positif terhadap kinerja



penjualan. *Social capital* yang terdiri dari luasnya jaringan dan kualitas hubungan individu dalam organisasi menjadi faktor penting dalam menjelaskan kinerja pemasaran perusahaan (Fukuyama, 2001).

Muchtar (dalam Rapih, 2015) menjelaskan indikator yang digunakan sebagai ukuran untuk menilai *social capital* adalah:

1. Kemampuan dalam membangun kerjasama

Kemampuan dalam membangun kerjasama dalam bekerja, sehingga memiliki tujuan yang sama dan mampu saling mendukung dan mendorong agar dapat maju dan mencapai tujuan bersama-sama.

2. Kemampuan dalam membangun kepercayaan

Kemampuan yang dimiliki seseorang dalam membuat orang lain percaya terhadap kinerja, sifat, sikap dan segala hal yang ada pada diri seseorang sehingga dapat bermanfaat bagi berbagai pihak yang bersangkutan

3. Partisipasi dalam masyarakat lokal

Kemampuan untuk berintegrasikan beradaptasi dengan lingkungan, komunitas serta masyarakat dalam kegiatan dan acara yang menguntungkan.

2.1.3 Keterlibatan Kerja

a. Pengertian

Keterlibatan pekerjaan telah didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang secara psikologis mengidentifikasi atau berkomitmen untuk pekerjaannya (Singh & Gupta, 2015 : 1193-1994). Hal ini juga dianggap sebagai tingkatan seseorang secara kognitif sibuk, terlibat, serta peduli dengan apa yang dikerjakannya saat ini. Bagi orang-orang yang sangat terlibat, melakukan pekerjaan dengan baik adalah penting untuk harga diri mereka (Singh & Gupta, 2015 : 1993-1194). Orang-orang yang tinggi dalam



keterlibatan pekerjaan benar-benar peduli dan peduli dengan pekerjaan mereka. Meskipun, konstruk keterlibatan kerja dianggap agak mirip dengan komitmen organisasi karena keduanya terkait dengan identifikasi karyawan dengan pengalaman kerja, tetapi kedua konstruk ini juga berbeda. Keterlibatan pekerjaan lebih terkait dengan identifikasi dengan aktivitas kerja langsung seseorang sementara komitmen organisasi mengacu pada keterikatan seseorang pada organisasi. Itulah sebabnya mungkin ada kasus ketika karyawan sangat terlibat dalam pekerjaan tertentu tetapi tidak berkomitmen untuk organisasi (Singh & Gupta, 2015 : 1993-1194).

Job involvement atau keterlibatan kerja merupakan tingkat di mana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka, berpartisipasi aktif di dalamnya dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai bentuk penghargaan diri. Karyawan yang mempunyai keterlibatan kerja tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan (Robbins & Judge, 2014: 142).

Keterlibatan pekerjaan mengacu pada bagaimana orang memandang pekerjaan mereka dalam kaitannya dengan lingkungan kerja, pekerjaan itu sendiri, dan bagaimana pekerjaan dan kehidupan mereka diintegrasikan (Abdallah et al., 2017: 2). Keterlibatan pekerjaan dapat dilihat sebagai kondisi psikologis di mana seorang karyawan secara kognitif sibuk, terlibat, serta peduli dengan apa yang dikerjakannya saat ini. (Paullay et al., 2017 :224-228). Ada konsensus umum di antara peneliti bahwa karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan menempatkan pekerjaan mereka di pusat kepentingan keseluruhan mereka. Di sisi lain, karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang rendah berkonsentrasi pada minat lain daripada pekerjaan mereka, dan akan menjadi kurang kreatif dan inovatif.



Ching (2015) menyatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan tingkat pekerjaan yang dialami karyawan yang mempengaruhi harga diri dan kinerja. Saxena (2015) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja berkaitan dengan psikologi individu yang penting bagi citra individu. Keterlibatan kerja terkait karakteristik pribadi serta sifat dari tugas yang dapat meningkatkan faktor sosial seperti kerja tim, partisipasi pengambilan keputusan, seberapa besar karyawan mendukung tujuan organisasi, menunjukkan prestasi serta kemajuannya dalam pekerjaannya (Bahram, 2010). Ketika karyawan diberikan peluang untuk berkontribusi melalui ide-ide dan saran dalam pengambilan sebuah keputusan, yang mana dapat meningkatnya kinerja yang karyawan dilibatkan dalam membuat keputusan yang optimal yang dilihat sudut pandang yang beragam (Kemelgor, 2010).

b. Dimensi-Dimensi Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja mempunyai beberapa dimensi/indikator seperti (Kanungo, 2015: 341-349):

1) Konsentrasi Kerja

Dapat diartikan sebagai seberapa lebih tingkat kecemasan atau fokusnya karyawan pada pekerjaan mereka dibandingkan dengan kegiatan lain. Pekerjaan atau tugas yang diberikan, dianggap sebagai pusat interes kehidupan, serta keterlibatan kerja dideskripsikan sebagai sejauh mana situasi kerja diperhatikan oleh seseorang sebagai suatu keadaan yang penting karena dipandang sebagai peluang untuk memuaskan dan memenuhi kebutuhannya (Kanungo, 2015: 341-349).

2) Evaluasi Kerja

Evaluasi kinerja didefinisikan sebagai cara karyawan mengevaluasi kinerja. Ini termasuk hubungan yang dia rasakan dengan pekerjaannya, bagaimana dia menghargai pekerjaannya, pentingnya dia di suatu



organisasi serta kesediaannya menerima dan mengemban tugas yang melampaui beban karyawan. (Kanungo, 2015: 341-349).

3) Identifikasi Kerja

Identifikasi pekerjaan didefinisikan sebagai ukuran seorang karyawan atau pentingnya harga dirinya. Ini mencakup seberapa besar dia dapat menilai kualitas pekerjaannya, pentingnya hasil pekerjaan terhadap harga dirinya, bagaimana dia menilai kemampuannya dalam kaitannya dengan pekerjaan sebelumnya, dan seberapa banyak pekerjaan dikatakan mengukur kemampuannya. (Kanungo, 2015: 341-349).

2.1.4 Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut para ahli, berikut adalah beberapa pengertian komitmen organisasi:

1. Didefinisikan sebagai situasi di mana pegawai atau karyawan secara individu lebih memilih organisasi tertentu dan tujuannya ingin mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2014 : 100).
2. Komitmen organisasi sebagai sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan perusahaan dan memiliki keinginan untuk tinggal di organisasi (Mathis & Jackson, 2012 : 122).
3. Sebagai cerminan dari fakta bahwa pegawai atau karyawan mengenali organisasi dan terkait dengan tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang yang berkomitmen diharapkan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi dan lebih bersedia untuk tinggal di perusahaan. keterlibatan karyawan sebagai istilah lain untuk keterlibatan organisasi. Selain itu, keterlibatan organisasi merupakan metrik perilaku



penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan, mengidentifikasi dan melibatkan seseorang yang relatif kuat dalam organisasi dan mengetahui keinginan anggota untuk tetap menjadi anggota dan bersedia untuk mencoba melakukannya. Pencapaian tujuan organisasi dan kemampuan untuk mengadopsi standar-standar yang ada di dalam perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2014 :165).

b. Tahapan-Tahapan Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memiliki tiga tahap. Alasan mengapa karyawan berkomitmen berbeda dari satu tahap ke tahap lainnya. Tiga tahap itu adalah sebagai berikut (Adnan et al., 2018 : 13-14):

1. Tahap Kepatuhan

Fase kepatuhan atau pertukaran adalah fase di mana seseorang bertindak searah dengan standar yang diterapkan oleh organisasi dikarenakan mereka menerima promosi dan atau penghargaan dari organisasi, bukan karena mereka mempercayai pada nilai-nilai dan standar organisasi. Tindakan ini juga bergantung pada jumlah penghargaan yang diterima.

2. Tahap Identifikasi

Tahap identifikasi didefinisikan dalam hal menjadi bagian dari suatu organisasi di mana individu-individu dalam organisasi tersebut merasa bangga menjadi bagian dari anggotanya serta kuatnya hubungan antara individu tersebut dengan organisasinya. Di sisi lain, organisasi adalah tempat utama dan terpenting di mana orang dapat melakukan identifikasi, dan juga orang tersebut menemukan hubungan yang positif antara keterlibatan emosional dengan identifikasi organisasi. Oleh karena itu, keterikatan karyawan pada fase identifikasi berbeda dengan fase kepatuhan, karena pada fase ini karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan dalam



organisasi karena tanggung jawab pribadi yang mereka miliki dalam kaitannya dengan organisasi mereka.

3. Tahap Internalisasi

Fase ini merupakan fase terakhir dari keterlibatan di mana karyawan merasa ingin tinggal dalam organisasi, karena adanya persamaan nilai yang dibagikan antara karyawan dengan organisasi. Fase ini merupakan fase mendamaikan organisasi dengan nilai-nilai karyawan dan keyakinan. Fase komitmen berbeda dari fase ke fase: yang pertama, dikarenakan adanya imbalan, kemudian karena sudah merasa menjadi bagian dari organisasi dan terakhir karena adanya persamaan nilai antara karyawan dengan organisasi mereka. Ketiga fase tersebut merupakan fase di mana, karyawan ingin bertahan dalam organisasi.

c. Bentuk – bentuk Komitmen Organisasional

Berdasarkan penelitian, ada tiga kesamaan mengenai definisi komitmen organisasi: persepsi biaya yang berkaitan dengan untuk meninggalkan organisasi, lampiran afektif ke organisasi dan kewajiban untuk tinggal di organisasi (Allen & Meyer, 2015: 1-18). Pertama-tama, sebagian besar penulis menafsirkan komitmen sebagai orientasi afektif terhadap organisasi. Mereka berpikir bahwa ini terkait dengan identifikasi individu dengan organisasi, keterikatan afektif dengan tujuan dan nilai-nilai dan sikap terhadap organisasi. Kedua, ada keterikatan atau komitmen berkelanjutan yang berkaitan dengan partisipasi berkelanjutan dalam keberangkatan dari biaya terkait atau laba. Pada kesimpulannya, beberapa peneliti mempercayai bahwasanya komitmen seumur hidup bisa diartikan sebagai kesetiaan etis yang dipertahankan dan komitmen terhadap organisasi (Allen & Meyer, 2015: 1-18).



Definisi komitmen organisasi melalui tiga poin yang telah disebutkan di atas memiliki arti sebagai normatif, berkelanjutan, komitmen afektif (Allen & Meyer, 2015 :1-18). Ketiga komitmen tersebut berdampak pada retensi anggota organisasi, hubungan karyawan dengan organisasi serta keadaan psikologis (Allen & Meyer, 2015:1-18).

a. Komitmen Afektif

Komitmen ini memiliki empat jenis atau bagian: karakteristik pribadi, karakteristik struktural, karakteristik terkait pekerjaan, dan pengalaman kerja. Bagian yang pertama, jika menyangkut sifat pribadi, seorang karyawan rela atau sanggup berjanji karena beberapa macam alasan, seperti: tanggung jawab pribadi, etika profesional pribadi, dan kepentingan pribadi dalam jabatan. Kedua, fitur struktural juga terkait dengan keterlibatan karyawan. Hubungan antara karyawan dan subjektivitas, struktur organisasi secara tidak langsung bisa memengaruhi perasaan dan ikatan emosional karyawan karena berkaitan dengan peran karyawan sehingga harus jelas peran karyawan dalam organisasi. Ketiga, karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi keterlibatan individu. Akses ke sumber daya, dukungan kepemimpinan serta dukungan teman sebaya merupakan karakteristik yang berkaitan dengan pekerjaan yang memengaruhi keterlibatan perseorangan.

Berdasarkan penelitian, dukungan organisasi sangat memengaruhi keterikatan karyawan dan bahwa karyawan lebih mungkin untuk kembali ke organisasi pendukung sejalan dengan komitmen yang ada. Demikian juga persahabatan dengan rekan kerja memiliki dampak yang sama pada komitmen afektif karyawan, yang dapat menyebabkan karyawan memiliki komitmen efektif yang kuat. Terakhir, pengalaman kerja atau sumber daya. Sumber daya adalah fungsi yang berhubungan dengan pekerjaan yang



sangat penting bagi karyawan. Karyawan secara efektif bersedia komitmen dengan organisasi dikarenakan adanya akses ke sumber daya. Sumber sumber daya tersebut berkaitan dengan fasilitas pekerjaan yaitu ruang kantor, dukungan administratif, fasilitas fotokopi, maupun penggunaan komputer. Mudahnya karyawan untuk mengakses sumber daya berdampak pada pekerjaan yang cepat selesai serta dapat meningkatkan efikasi diri karyawan atau self-efficacy karyawan (Allen & Meyer, 2015: 1-18)

b. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen terhadap kontinuitas merupakan persyaratan individu untuk kelangsungan organisasi, dan komitmen biasanya didasarkan pada manfaat. Dorongan konstan untuk merespons merupakan persepsi dari seseorang mengenai biaya meninggalkan organisasi dan apapun yang berdampak pada melonjaknya biaya yang dapat dilihat selaku syarat dalam mempertahankan keterlibatan.

Seseorang yang bekerja di suatu organisasi dalam jangka waktu yang lama, maka manfaat yang didapatkan semakin banyak serta bertambah juga kenyamanan ketika menggunakan sumber daya yang ada. Ini menunjukkan bahwasanya semakin panjang dan lama seseorang melakukan pekerjaan di suatu organisasi, maka semakin bertambah manfaat yang terlihat, memperoleh keterampilan spesifik, dan terbentuknya hubungan antara pribadi dengan senioritas tinggi dalam organisasi. Di saat karyawan meninggalkan pekerjaan mereka, di situlah mereka kehilangan semua properti yang dimiliki dan terus melakukan pekerjaan di organisasi dengan tujuan melestarikan sumber daya yang ada (Allen & Meyer, 2015: 1-18).

c. Komitmen Normatif

Catatan mengenai kepatuhan normatif di sini adalah penelitian yang berkaitan dengan kepatuhan tersebut masih sedikit serta lebih



berkembangnya teoritis dibandingkan dengan empiris. Mengenai definisi, komitmen normatif adalah hubungan antara orang dan organisasi. Komitmen hukum adalah bahwa organisasi bersedia untuk memberi insentif kepada karyawan. Sebelum bergabung atau bergabung dengan suatu organisasi, karyawan tunduk pada tekanan peraturan dari masyarakat. Karyawan akan siap untuk mengambil tanggung jawab peraturan, ketika mereka percaya bahwa mereka dapat dihargai dengan mengikuti dan melakukan norma-norma sosial yang ada. Pada tahun 1980-an, komitmen normatif dianggap sebagai kewajiban untuk tetap di organisasi (Allen & Meyer, 2015: 1-18).

Komitmen Organisasi merupakan kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan untuk bekerja keras dalam memelihara keanggotannya dalam organisasi yang bersangkutan, yang berarti ada keinginan yang kuat dari anggota untuk tetap berada dalam organisasi serta adanya ikatan psikologis terhadap organisasinya. ada tiga komponen/indikator menurut Allen dan Meyer (2015) yang untuk mengukur komitmen organisasi: 1). Komitmen afektif (*Affective Commitment*). 2). Komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*). 3). Komitmen normatif (*Normative Commitment*).

2.1.5 Kinerja

Secara umum kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Amstrong dan Baron dalam Wibowo, 2014: 7). Selanjutnya kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara dalam Helmiatin, 2015: 57), dengan demikian kinerja karyawan



adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai karyawan dari pekerjaan tersebut. Untuk menjamin agar kinerja karyawan dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen kinerja dalam pelaksanaan aktivitasnya. Di mana hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2012).

Sedangkan menurut Irham Fahmi (2012) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Lijan Poltak Sinambela (2012), bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Whitmore yang dikutip oleh Hamzah dan Nina (2012) bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan, suatu prestasi atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata.

Menurut Rivai, Basri (2005) dalam Lijan Poltak Sinambela (2012) bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau 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.



Sedangkan menurut Mangkunegara (2011) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Manfaat manajemen kinerja bagi individu atau karyawan antara lain: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja karyawan, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja karyawan, dan memformulasi tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan (Wibowo, 2014: 12). Tujuan manajemen kinerja bagi karyawan yaitu menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi (Wibowo, 2014: 44).

Menurut teori yang dipaparkan Budiasa, (2021) menyatakan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas yang dihasilkan karyawan selama melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab atas pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Menurut Robbins dalam Nike Retnowati et al., n.d. (2020) kinerja yaitu menggambarkan tingkat kesuksesan secara keseluruhan dari seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya selama periode waktu tertentu. Hal ini dibedakan dengan berbagai faktor lain, layaknya kriteria hasil kerja, pencapaian, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan.

Lebih lanjut menurut teori Soeprihanto dalam (Ariza et al., n.d. 2024) kinerja merupakan analisis output kerja seseorang pegawai selama kurun waktu tertentu disamakan dengan berbagai standar atau kriteria yang telah disepakati.

a. Karakteristik Kinerja

Karakteristik orang yang memiliki kinerja yang tinggi menurut Mangkunegara (2011) adalah sebagai berikut:

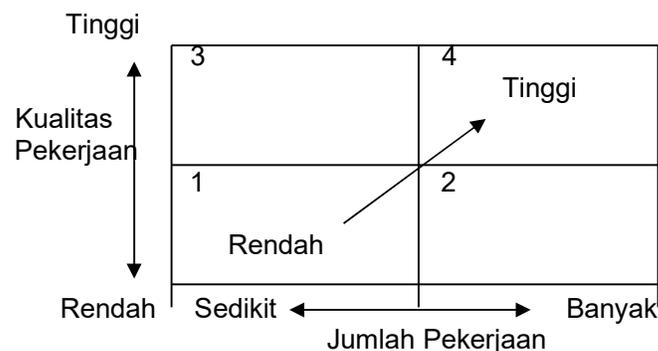


1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Wilson Bangun, 2012). Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik, begitu juga sebaliknya.

Penilaian kinerja dapat ditinjau ke dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada periode tertentu. Berikut ini merupakan matriks kinerja karyawan (Wilson Bangun, 2012):



Gambar 2.1. Matriks Kinerja



Berdasarkan **Gambar 2.1** di atas dapat dilihat bahwa karyawan yang menghasilkan pekerjaan dalam jumlah banyak dan kualitas tinggi akan memperoleh kinerja tinggi. Kinerja rendah terjadi pada kuadran pertama, jumlah pekerjaan yang dihasilkan sedikit dan kualitas hasil pekerjaan juga rendah. Keadaan ini terjadi kemungkinan disebabkan kesalahan dalam seleksi dan penempatan yang kurang tepat. Karyawan dengan kinerja rendah seperti ini tidak dapat dipertahankan pada posisi pekerjaannya. Tindakan yang dilakukan adalah mutasi atau penurunan tingkat pekerjaan. Pada kuadran kedua, karyawan dapat menghasilkan pekerjaan dalam jumlah banyak tetapi kualitas pekerjaannya rendah.

Demikian pula pada kuadran ketiga, kualitas hasil pekerjaan karyawan yang tinggi tetapi menghasilkan pekerjaan dalam jumlah sedikit. Untuk kuadran kedua dan ketiga, karyawan perlu diberikan pelatihan pekerjaan agar dapat mencapai kinerja tinggi.

c. Pihak Yang Melakukan Penilaian Dalam Perusahaan

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh berbagai pihak yang mengetahui kinerja karyawan secara individual. Berbagai pihak dapat menilai kinerja karyawan dalam perusahaan diantaranya adalah sebagai berikut (Wilson Bangun, 2012):

1. Karyawan itu sendiri
2. Penilaian rekan sekerja
3. Atasan (Supervisor) melakukan penilaian
4. Bawahan menilai atasan
5. Penilaian dilakukan oleh pelanggan.



d. Dimensi Kinerja

Menurut Wilson Bangun (2012) terdapat lima dimensi kinerja diantaranya yaitu:

1. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut

3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu maka akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Oleh karena itu, pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.



4. Kehadiran

Pekerjaan menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan dapat ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan.

5. Kemampuan Kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan kerja lainnya.

e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Salah satu dari lima faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Armstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo (2014) selain *leadership factor*, *team factors*, *system factors*, *contextual/situational factors* adalah *personal factors*. *Personal factors* ditunjukkan oleh:

1. Tingkat keterampilan dan kompetensi yang dimiliki.

Dalam hal ini untuk meningkatkannya adalah dengan mengadakan pelatihan. Pelatihan membantu para pegawai dalam mengembangkan berbagai keterampilan tertentu yang memungkinkannya untuk berhasil pada pekerjaannya saat ini dan mengembangkan pekerjaannya dimasa mendatang. Para ahli manajemen mengakui bahwa pelatihan strategis signifikan menumbuhkan keberhasilan sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai (Lijan Poltak Sinambela, 2012). Selain itu, Raymon A. Noe (2010) juga berpendapat bahwa praktik-praktik MSDM yang mendukung sistem pekerjaan berkinerja tinggi meliputi seleksi karyawan, manajemen kinerja, pelatihan, perancangan pekerjaan dan kompensasi.



2. Motivasi

Berdasarkan hasil penelitian Miler dan Gordon W. (1970) dalam Mangkunegara (2011) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Artinya karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi dan sebaliknya mereka yang berkinerja rendah disebabkan karena motivasi rendah.

Selain itu, kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja disamping faktor lainnya seperti hasil yang dicapai dan motivasi kerja. Seseorang akan bekerja keras untuk mencapai hasil yang memuaskan, pencapaian hasil tersebut diharapkan akan dapat memberikan kepuasan kerja yang selanjutnya kepuasan kerja akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi sehingga kinerjanya dapat meningkat (Lijan Poltak Sinambela, 2012). Seperti yang diungkapkan oleh Wibowo (2014) bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja.

3. Komitmen individu, terhadap organisasi (perusahaan)

Karyawan yang memiliki komitmen cenderung memiliki catatan kehadiran yang lebih baik dan masa kerja yang lebih lama dari karyawan yang kurang memiliki komitmen. Tidak heran karyawan yang memiliki komitmen akan bekerja lebih keras dalam pekerjaannya dan berkinerja lebih baik dari pada karyawan yang memiliki komitmen lemah (Jhon M. Ivancevich, 2006).

2.2 Penelitian Terdahulu

Peneliti memasukkan beberapa penelitian terdahulu untuk melihat persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu diharapkan memberikan gambaran atau originalitas temuan, maka disajikan secara lengkap pada **Tabel 2.1** di bawah ini:



Tabel.2.1 Penelitian Terdahulu

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1.	Eka Ayu Yuli Lestari (2023).	Pengaruh Modal Sosial dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Lembaga Keuangan Di Solo Raya).	<ul style="list-style-type: none"> ○ Modal Sosial ○ Keterlibatan Kerja ○ Komitmen Organisasi ○ Kinerja Karyawan. 	Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan bantuan Software SmartPLS.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Modal sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. ○ Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. ○ Modal sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. ○ Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. ○ Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. ○ Komitmen organisasi berperan sebagai pemediasi mempunyai pengaruh secara parsial terhadap hubungan antara modal sosial dan kinerja karyawan. ○ Komitmen organisasi berperan sebagai pemediasi mempunyai pengaruh secara parsial terhadap hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan.



NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
2.	Sebastianus Alexander Septiadi, Desak Ketut Sintaasih dan I Made Artha Wibawa. (2017).	Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Pemediasi Komitmen Organisasional.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Keterlibatan Kerja ○ Komitmen Organisasional ○ Kinerja. 	Structural Equation Model (SEM).	<ul style="list-style-type: none"> ○ Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. ○ Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. ○ Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. ○ Komitmen organisasional berperan sebagai pemediasi mempunyai pengaruh secara parsial terhadap hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja.



NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
3.	Paryati Praningrum Sugeng Susetyo. (2015).	Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Komitmen Organisasi Pada Beberapa Kantor Dinas di Kota Bengkulu.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Keterlibatan Kerja ○ Komitmen Organisasi ○ Kinerja Pegawai. 	Regresi linier berganda.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. ○ Keterlibatan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. ○ Komitmen organisasi juga signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. ○ Komitmen organisasi menjadi variabel mediasi bagi pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai namun hanya secara parsial, karena nilai dari pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung.
4.	Zaenudin dan An Nisa Nuur Prasetyaninghayu (2018).	Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Learning Orientation Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Komitmen Afektif ○ Learning Orientation ○ Modal Sosial ○ Kinerja. 	Path analisis.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Modal sosial terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. ○ Modal sosial terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. ○ Komitmen afektif terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. ○ Komitmen afektif mampu menjadi variabel intervening antara learning orientation terhadap kinerja SDM. ○ Komitmen afektif mampu menjadi variable intervening antara modal sosial terhadap kinerja SDM.