

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN & HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini akan menguraikan sumber rujukan mengenai penjelasan dan hubungan antara variabel yang menjadi permasalahan yang ada dalam penelitian.

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Menurut Dessler yang dikutip dari Edy Sutrisno (2010:5) mendefinisikan:

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek (orang) atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

Menurut Schuler, *et al.* yang dikutip dari Edy Sutrisno (2010:6) mendefinisikan:

“Manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi

kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.”

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi MSDM sudah merupakan tugas utama seorang manajer SDM untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan seefektif mungkin, supaya bisa diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang tidak mengecewaka, merasa puas dan sangat memuaskan. Adapun penjelasan dari fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Edy Sutrisno (2010:9) yaitu :

A. Fungsi Manajemen

1. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program ini meliputi: pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi ini hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik dapat membantu tercapainya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*actuiting*)

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 para bawahan agar mengerjakan seluruh tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*controlling*)

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

B. Fungsi Operasional

1. Pengadaan tenaga kerja (SDM) (*procurement*)

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

2. Pengembangan (*development*)

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

3. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil dapat diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.

4. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

5. Pemeliharaan (*maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan

sebaiknya dilakukan dengan program kesejahteraan yang didasarkan atas kebutuhan sebagian besar pegawai, sehingga pemeliharaan dapat dikatakan baik.

6. Pemutusan hubungan tenaga kerja (*sparation*)

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

Fungsi-fungsi manajemen dan operasional yang sepenuhnya dapat dilakukan instansi dengan maksud untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran dasar yang telah ditetapkan sejak semula oleh instansi tersebut.

2.1.2 Kompetensi

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Pengertian dan arti kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer dalam Moeheriono (2010:3-4), yaitu karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan pengertian di atas, ada beberapa makna yang terkandung didalamnya, yaitu :

1. **Karakteristik dasar** (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. **Hubungan Kausal** (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan memiliki kinerja tinggi pula.
3. **Kriteria** (*criteria referenced*) yang dijadikan acuan bahwa kompetensi secara nyata dan memprediksikan seseorang dapat bekerja secara baik, harus terukur dan spesifik (terstandar).

Menurut Mc.Clelland dalam Sedarmayanti (2011:126), kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Kompetensi dapat dianalogikan seperti “*gunung es*” dimana keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada di atas air. Bagian di bawah permukaan air tidak terlihat mata, namun menjadi pondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk bagian yang berada di atas air. Peran sosial dan citra diri berada pada bagian “sadar” seseorang, sedangkan motif seseorang berada pada alam “bawah sadarnya”.

Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan atribut personal (*personal attributes*). Pengetahuan lebih terlihat dan mudah dikenali dalam mencocokkan orang terhadap pekerjaannya, hal ini merupakan kompetensi yang terlihat, sedangkan keterampilan walaupun sebagian

dapat terlihat seperti keterampilan teknis inseminasi buatan. Kecakapan yang dapat meningkatkan kinerja merupakan kompetensi tersembunyi.

Kompetensi itu sendiri menurut Spencer & Spencer dalam Moehariono (2010:4) disebutkan bahwa kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan (*job tasks*). Selanjutnya Wibowo (2012:324) mengemukakan, kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dalam kerja dengan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam rangka pelaksanaan tugasnya secara professional, efektif dan efisien.

1) Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan kerja yang dimiliki oleh seseorang yang mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam upaya pelaksanaan tugas secara professional, efektif dan efisien.

Menurut Moeheriono (2009:13), mengemukakan bahwa dalam setiap individu terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yaitu terdiri dari:

- a. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang memiliki sikap dan perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, seperti percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self control*), ketabahan atau daya tahan (*hariness*).
- b. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
- c. Konsep diri (*self concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- d. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang atau area tertentu.
- e. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Kompetensi pengetahuan dan keterampilan cenderung lebih mudah untuk dikembangkan dengan adanya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang dianggap masih kurang kompetensinya, sedangkan kompetensi konsep diri, watak dan motif berada pada *personality iceberg*, lebih tersembunyi, sehingga cukup sulit untuk dikembangkan (Moeheriono, 2010:14).

Kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam maupun dari luar, diantaranya adalah :

- a. Bakat bawaan : bakat yang sudah ada dan melekat sejak dilahirkan.
- b. Motivasi kerja tinggi.
- c. Sikap, motif dan cara pandang.
- d. Pengetahuan yang dimiliki (formal maupun non formal).
- e. Keterampilan atau keahlian yang dimiliki.
- f. Lingkungan hidup dari kehidupan sehari-hari.

2) Kompetensi Organisasi

Tidak dapat dipungkiri dan diragukan lagi bahwa salah satu factor yang paling penting dan mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi adalah factor sumber daya manusia. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dan seksama dalam kerangka system pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis, menyatu dan selalu terhubung, sesuai tujuan dan visi misi organisasi (Moeheriono, 2010:42).

Tindakan yang harus dilakukan oleh organisasi agar mampu menjawab tantangan zaman yang selalu mengalami suatu perubahan ini, baik perubahan dari dalam (internal) maupun perubahan dari luar (eksternal). Misalnya penggunaan teknologi informasi. *Total Quality Management (TQM)*, re-design proses kerja dan membuat struktur organisasi yang *flattening* atau *horizontalization* atau bahkan

secara ekstrem, melakukan perubahan secara radikal, total, menyeluruh dan besar-besaran (*business transformation*). Akan tetapi, untuk melakukan perubahan tersebut secara baik dan aman, faktor organisasi tidak dapat hanya sekedar meniru atau mampu meningkatkan perhatian pada nilai-nilai (*value*) tujuan organisasi mereka sendiri. Oleh karenanya kompetensi inti organisasi harus dikembangkan oleh seluruh unsur dan anggota organisasi itu sendiri sepanjang waktu dan secara terus menerus berkelanjutan dan berkesinambungan (*sustainable*).

Untuk memiliki kompetensi yang mendalam dan menyeluruh, sebaiknya organisasi bergantung pada kerangka visi organisasi itu sendiri (*organization vision framework*), karena hal ini merupakan sebuah core ideology yang terdiri atas *core value* dan *purposes* di masa depan, yang selalu diimpikan oleh setiap organisasi. Jadi tanpa adanya *value* dan *core competence*, tidak akan tumbuh berkembang dengan subur pada tujuan organisasi tersebut. Bahwa *core competence* yang ada pada setiap organisasi seharusnya memiliki sifat khas bagi organisasi itu sendiri. *Core competence* tersebut agar dapat digunakan secara efektif, maka dipastikan harus mampu menjawab tantangan dari para pesaingnya, yang disebut keunggulan bersaing atau *competitive advantage*.

Kepercayaan yang dibina antar karyawan maupun antara karyawan dengan pihak manajemen juga merupakan faktor kunci lain yang memungkinkan terwujudnya proses pembelajaran kompetensi. Rasa saling percaya akan meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri masing-masing karyawan. Kepercayaan

tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk verbal maupun non verbal. Selanjutnya kepercayaan tersebut dapat ditumbuhkan dengan adanya system manajerial yang terdiri atas 1) insentif/reward, 2) pendidikan dan pelatihan, 3) sistem dan 4) kebijakan.

2.1.2.2 Dimensi Kompetensi

Menurut Moeheriono (2010:15), terdapat 5 (lima) dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, dengan indikator :

1. ***Task skill***, adalah keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. ***Task management skill***, adalah keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda dan muncul dalam pekerjaan.
3. ***Contingency management skill***, adalah keterampilan dalam mengambil tindakan cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.
4. ***Job role environment skill***, adalah keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara keamanan lingkungan kerja.
5. ***Transfer skill***, adalah keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja.

Menurut Spencer & Spencer dalam Moeheriono (2010:13), landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode lama. Bahwa dalam setiap individu terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yaitu terdiri dari :

- 1) Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang memiliki sikap dan perilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu, seperti percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self control*), ketabahan atau daya tahan (*hariness*).
- 2) Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan yang mengakibatkan suatu tindakan dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
- 3) Konsep diri (*self concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- 4) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang atau area tertentu.
- 5) Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

2.1.2.3 Manfaat Kompetensi

Acmad S. Ruky (2006:107) mengatakan bahwa terdapat berbagai alasan dan manfaat kompetensi yaitu :

- 1) Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai.

Keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Dan perilaku apa saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.

- 2) Alat seleksi karyawan.

Penggunaan kompetensi sebagai alat seleksi karyawan dalam organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik yaitu diharapkan adanya kejelasan perilaku dari karyawan, sasaran yang efektif, memperkecil biaya rekrutmen.

3) Memaksimalkan produktivitas.

Mencapai karyawan bila dikembangkan untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilan sehingga mampu maksimal dalam bekerja.

4) Dasar pengembangan sistem remunerasi.

5) Untuk mengembangkan sistem remunerasi akan terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan dari seseorang karyawan.

6) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.

Untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

7) Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan

Sedangkan Richard Bernhart yang dikutip Azhar (2009:10) menyatakan bahwa kegunaan kompetensi :

1) Untuk proses seleksi, training, development, dan evaluasi.

Proses membuat daftar kompetensi dimulai dengan melakukan analisis tugas pekerjaan (Job task analysis) secara lengkap. Data dari analisis kemudian dikelompokkan, menjadi kelompok-kelompok tugas yang diberi nama dan disebut kompetensi.

2) Untuk menentukan level seseorang suatu kompetensi,

Menyeleksi orang sesuai suatu pekerjaan berdasarkan levelnya untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan itu. Menilai kinerja karyawan dengan melihat levelnya saat ini untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan.

2.1.3 Komitmen

2.1.3.1 Pengertian Komitmen

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja, komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting. Berbagai studi penelitian menunjukkan bahwa orang – orang yang relative puas dengan pekerjaannya akan sedikit lebih berkomitmen terhadap organisasi.

2.1.3.2 Pengertian Komitmen Organisasi

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan dapat terlihat dari prestasi kerjanya. Hal ini dibuktikan dengan keinginan yang kuat dari pegawai untuk terlibat dalam kegiatan organisasi. Keterlibatan pegawai dalam kegiatan organisasi mencerminkan dedikasi dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.

Robbins dan Judge (alih bahasa Diana Angelica 2008:100) menyatakan :

” Komitmen pegawai yang didefinisikan suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan – tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.”

Zurnali (2010) menyatakan :

“ Sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak.”

Sementara Oei (2010:244) menyatakan komitmen pegawai adalah kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dari dalam diri seseorang individu dalam organisasi tertentu. Komitmen merupakan dedikasi atau pengabdian seseorang terhadap

pekerjaanya dan ia memandangnya sebagai kebutuhan dan sangat penting dalam hidupnya. Komitmen mencerminkan keinginan pegawai untuk selalu terlibat dalam kegiatan – kegiatan di organisasinya.

Dari beberapa pengertian diatas menunjukkan bahwa komitmen pegawai adalah keterlibatan pegawai pada organisasi tertentu dengan adanya keselarasan tujuan organisasi dengan individu, sehingga pegawai mempunyai keinginan untuk bertahan dan memberikan kontribusi pada organisasi.

2.1.3.3 Komponen Komitmen Organisasi

Sikap yang berkaitan dengan pekerjaan membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para pegawai mengenai aspek – aspek dari lingkungan kerjanya. Menurut Mangkuprawira, (2011:247) indikator- indikator komitmen yang dapat dilihat pada pegawai adalah :

- a. Komitmen pegawai untuk membantu mencapai misi, visi dan tujuan organisasi.
- b. Melaksanakan pekerjaan dengan prosedur kerja yang sesuai dengan standar yang diterapkan organisasi.
- c. Memiliki komitmen dalam mengembangkan mutu sumber daya pegawai yang bersangkutan dan mutu produk
- d. Berkomitmen dalam membentuk kebersamaan tim kerja secara efektif dan efisien.

Dalam mengukur tingkat komitmen pegawai terhadap organisasinya terdapat tiga komponen dasar dalam komitmen (**Robbins dan Judge** alih bahasa Diana Angelica 2008:101), yaitu :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) adalah yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi, individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri.
2. Komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*) merupakan bagian komitmen pegawai dimana karyawan akan bertahan atau meninggalkan organisasi karena melihat adanya pertimbangan rasional mengenai keuangan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Komitmen kontinyu merupakan perasaan cinta pada organisasi karena pegawai menghargai besarnya biaya yang di korbankan seandainya ia meninggalkan organisasi.
3. Komitmen normatif (*Commitment Normative*) merupakan komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Komitmen normatif merupakan refleksi dari perasaan wajib pegawai untuk tetap bertahan di organisasi.

Dalam penelitian sebelumnya yang dapat memperkuat mengenai komponen komitmen organisasi penelitian oleh Kristiwardhana dan Nugraheni (2011), Verawati dan Utomo (2011), Tobing (2009) dan Syauta dkk (2012) menjelaskan ada tiga

komponen dasar dalam mengukur komitmen organisasi yaitu : komitmen afektif (*affactive Commitment*), Komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*), Komitemen normatif (*Comitmmment Normative*).

2.1.3.4 Menciptakan Komitmen Organisasi

Menurut Mangkunegara (2012:176) ada tiga pilar dalam menciptakan komitmen organisasi, yaitu :

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi (*a sense of belonging to the organization*). Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan :
 - a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
 - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukanya atau pekerjaanya adalah berharga bagi organisasi tersebut.
 - c. Merasa nyaman dengan organisasi tersebut.
 - d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai – nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), norma- norma yang berlaku (cara – cara yang berperilaku yang bisa di terima oleh organisasi)
2. Adanya keterkaitan atau kegairahan terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*). Perasaan seperti ini dapat dimunculkan dengan cara :

- a. Mengenal faktor – faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*)
- b. Kualitas kepemimpinan
- c. Kemampuan diri manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen karyawan bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, member delegasi atas wewenang serta member kesempatan dan ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.

3. Pentingnya rasa memiliki (*Ownership*)

Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar – benar di terima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan – keputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Jika karyawan merasa dilibatkan dalam membuat keputusan dan jika mereka merasa ide – idenya di dengar dan merasa telah memberikan kontribusinya pada hasil yang di capai, maka akan cenderung menerima keputusan – keputusan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator

Dimensi yang dipakai sebagai panduan dalam penelitian ini mengacu pada teori **Robbins dan Judge** (2008:100) yang menyatakan tentang tiga dimensi komitmen organisasi dan didapatkan indikatornya yaitu :

1. Komitmen Afektik
 - a. Keinginan berkarir di organisasi
 - b. Rasa percaya terhadap organisasi
 - c. Pengabdian terhadap organisasi
2. Komitmen Berkelanjutan
 - a. Kecintaan karyawan kepada organisasi
 - b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
 - c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadinya
 - d. Ketertarikan karyawan terhadap pekerjaan
 - e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini
3. Komitmen Normatif
 - a. Kesetiaan terhadap organisasi
 - b. Kebahagiaan dalam bekerja
 - c. Kebanggaan bekerja pada organisasi
 - d. Rasa memiliki kepada organisasi.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja atau *job-performance* berhubungan dengan motivasi dan kemampuan kerja seseorang, lebih tegas lagi dijelaskan oleh pendapat Bernandine & Russel dalam Gomes (2003:135) mengatakan :

“ ... *the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time periode.*” (catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu).

Sedangkan menurut Faustino Cardoso Gomes (2003:159-160): ”Kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas”.

Menurut *Oxford Dictionary* dalam Moeheriono (2010:61), kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sebenarnya kinerja merupakan suatu konstruk, dimana banyak para ahli memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut. Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2011:548) menyatakan kinerja merupakan fungsi dari motivasi (M) dan kemampuan (A), yaitu $kinerja = f(A \times M)$.

Menurut *The Scriber-Bantam English Dictionary* dalam Moeheriono (2010:61), berasal dari kata “*to perform*” dengan beberapa pengertian, yaitu : 1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry of a execute*); 2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil, as vow*); 3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an*

understating); 4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Moeheriono (2010:60) mengatakan bahwa 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.

Menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) mengatakan, “kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Kinerja individual harus dimulai dengan mengenali bahwa kelompok kerja dan organisasi dalam melakukan operasinya di lingkungan organisasi bisnis yang bersangkutan.

Dari beberapa pendapat diatas tentang kinerja atau *performance* dapat disimpulkan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2.1.4.2 Dimensi Kinerja

Menurut Bernandin & Russell dalam Faustino Cardoso Gomes (2003:142) mengatakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai yang berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, maka ada beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian, dimensi penilaian kinerja:

1. *Quantity of work*, yaitu kuantitas kerja yang yang dihasilkan pada periode tertentu.
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai dalam periode tertentu.
3. *Job Knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan tentang pekerjaan yang dikerjakan.
4. *Creativeness*, yaitu kreativitas yang berkembang.
5. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dalam melakukan pekerjaan dilingkungan pekerjaan.
6. *Defendability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran atau penyelesaian kerja.
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan memperbesar tanggung jawab.
8. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

Kinerja hanya dapat didorong maju apabila pegawai mengetahui dan memahami sasaran-sasaran yang harus dicapainya (sebagai individu maupun anggota tim). Menurut Undang – undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur

Negara (ASN), pasal 76 ayat (1) unsur-unsur penilaian kinerja ASN meliputi :target, capaian, hasil dan manfaat.

Sedangkan menurut Henry Simamora dalam Mangkunegara (2010:14) bahwa dimensi kinerja (*performance*) diantaranya :

1. Faktor individual yang terdiri dari : Kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
2. Faktor psikologis yang terdiri dari : persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi.
3. Faktor Organisasi yang terdiri dari : sumber daya, kepemimpinan penghargaan, struktur dan *job design*.

Mengacu pada definisi yang dikemukakan Bernandin & Russell dalam Gomes (2003:135) maka dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja adalah kualitas kerja dan kuantitas kerja.

2.1.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010:10) menyatakan bahwa, tujuan dari penilaian kinerja secara umum adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Lebih jelasnya tujuan penilaian kinerja sebagaimana Agus Sunyoto dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010:10-11) yaitu :

- a) Meningkatkan saling pengertian.

- b) Mencatat dan mengakui hasil kerja karyawan.
- c) Memberikan peluang untuk mengemukakan pendapat.
- d) Merumuskan kembali sasaran masa depan.
- e) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan sesuai dengan kebutuhan diklat.

Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat dipergunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan dan pengembangan dan yang lainnya yang berhubungan dengan tugas-tugas tertentu.

Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2011:69) menjelaskan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

Reliability ditujukan dari adanya kesamaan penilaian untuk seorang pegawai yang dilakukan oleh dua orang penilai. Sedangkan *validity* tampak oleh adanya hubungan tertentu antara hasil penilaian dengan kinerja, misalnya kualitas pekerjaan, absensi dan kualitas pekerjaan.

Evaluasi secara periodik terhadap program penilaian juga diperlukan untuk menunjukkan apakah pengelolaan program sudah baik dan bermanfaat. Evaluasi juga diperlukan untuk menjawab kesangsian yang mungkin muncul dari pegawai dan manajemen, seperti pertanyaan “ benarkah bahwa mereka yang telah dinilai

baik, bila diuji dengan faktor-faktor tertentu yang terukur akan terbukti benar-benar baik ? ”

Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2011:73), mengemukakan bahwa ruang lingkup pengukuran kinerja dirumuskan sebagai berikut :

5W + 1 H

- Keterangan :
- 1) Who : siapa yang dinilai dan siapa yang menilai
 - 2) What : apa yang harus dinilai
 - 3) Why : mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan
 - 4) When : kapan waktu penilaian kinerja
 - 5) Where : dimana penilaian kinerja dapat dilakukan
 - 6) How : bagaimana penilaian kinerja dilakukan

2.1.4.4 Manfaat dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. Kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individu dan aspek organisasional.

Menurut Sulistiyani (2003:225) mengemukakan, secara terperinci manfaat penilaian kinerja atau prestasi kerja organisasi atau perusahaan adalah:

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- a. Perbaikan kinerja

- b. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- c. Pengambilan keputusan dalam penempatan, promosi, mutasi, pemecatan, penghentian dan perencanaan tenaga kerja
- d. Kepentingan penelitian kepegawaian
- e. Membantu diagnosis terhadap kesalahan design karyawan.

Informasi penilaian kinerja tersebut oleh pimpinan dapat dipakai untuk mengelola kinerja pegawai dan mengungkapkan kelemahan kinerja pegawai sehingga pimpinan dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki.

Tersedianya informasi kinerja pegawai sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program organisasi secara menyeluruh.

Kegunaan penilaian kinerja sesuai pendapat Veitzal Rivai (2005:50-60), yaitu

:

- a. Performance Improvement

Untuk memperbaiki kinerja pegawai, manajer dan supervisor di masa yang akan datang.

- b. Compensation Adjustment

Untuk membantu dalam pengambilan keputusan penentuan siapa yang seharusnya menerima kenaikan pembayaran dalam bentuk upah, bonus ataupun bentuk lainnya yang didasarkan pada sistem merit.

c. Placement Decision

Untuk promosi, transfer ataupun penurunan jabatan atau pangkat biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif.

d. Training and Development Need

Untuk melakukan pelatihan, sehingga setiap karyawan selalu memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri.

e. Career Planning and Development

Untuk proses pengambilan keputusan utamanya tentang karier spesifik dari karyawan, sebagai tahapan untuk pengembangan diri karyawan.

f. Staffing Process Deciciencies

Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen Sumber Daya Manusia.

g. Information Inaccuracies

Untuk mengetahui adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau hal lain dari sistem SDM. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan memperkerjakan karyawan pelatihan dan keputusan konseling.

h. Job Design Errors

Untuk mengetahui kesalahan dalam rancangan pekerjaan atau kurang tepat.

i. Equal Employment Opportunity

Untuk menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah merupakan sesuatu yang diskriminatif.

j. External Challenges

Untuk mengetahui pengaruh faktor eksternal seperti keluarga, financial, kesehatan ataupun masalah-masalah lainnya, terhadap kinerjanya.

k. Feedback to Human Resources

Untuk mengetahui kinerja dan fungsi departemen Sumber Daya Manusia.

Didalam pelaksanaan sehari-hari penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil memiliki manfaat sebagai berikut:

1) Bagi Pegawai

Manfaat penilaian kinerja bagi pegawai diantaranya dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.

2) Bagi inspektur Kota Cimahi

Manfaat penilaian kinerja bagi Inspektorat Kota Cimahi diantaranya untuk mengetahui kecenderungan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kota Cimahi mengembangkan sistem pengawasan yang baik, sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship.

3) Bagi Pemerintah Kota Cimahi

Manfaat penilaian kinerja bagi Pemerintah Kota Cimahi diantaranya untuk meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing pegawai, perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada di lingkungan Pemerintah Kota Cimahi.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Penulis mengkaji dari hasil penelitian sebelumnya yang sudah dilaksanakan sebagai bahan skripsi yang akan disusun. Adapun judul penelitian yang dikaji seperti yang disajikan pada tabel berikut :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Sebelumnya

No	Penelitian	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil analisis
1	Yuliani 2010 (Jurnal)	Pengaruh Motivasi kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja di Balai Latihan Pendidikan Teknik (BLPT) Yogyakarta.	Variabel: - Komitmen Organisasi - Kinerja	Variabel : - Motivasi - Tempat penelitian berbeda - Waktu penelitian berbeda (2010)	Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2	Hamlan Daly 2015	Pengaruh Kompetensi, Disiplin dan	Variabel: -Kompetensi	Variabel : - Disiplin	Kompetensi, disiplin terhadap kinerja pegawai

	(Jurnal)	Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Daerah Prov Sulteng.	dan Kinerja	- Kompensasi -Tempat penelitian berbeda. -Waktu penelitian berbeda (2015)	sangat berpengaruh secara signifikan sebesar 62% sementara sisanya di pengaruhi oleh faktor atau variable lain.
3	Amwiarni Sartika 2015 (Jurnal)	Pengaruh Kompetensi, Disiplin dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Aset daerah Kota Palu.	Variabel: -Kompetensi dan Kinerja	Variabel : -Kondisi Kerja. -Tempat penelitian berbeda. - Waktu penelitian berbeda (2015)	Kompetensi dan Disiplin Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap kinerja berpengaruh sebesar 84,91% sisanya 15,09 % di pengaruhi variabel lain.
4	Sari 2010 (Jurnal)	Pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pada PDAM Delta Tirta Sidoarjo	Variabel: -Komitmen Organisasi dan Kinerja	Variabel : -Motivasi -Tempat penelitian berbeda -waktu penelitian berbeda (2010)	Komitmen berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
5	<u>Putri Wenny Riani</u> 2010	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja PNS Pada Badan	Variabel : -Komitmen Organisasi -Kinerja Pegawai	Variabel: -Tempat penelitian berbeda -waktu	Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

	(Jurnal)	Perpustakaan, Arsip, Dan Dokumentasi Provinsi Sumatera Utara.		penelitian berbeda (2010)	Pegawai Negeri Sipil Provinsi Sumatera Utara. Menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi yang terdiri dari identifikasi, Partisipasi, loyalitas terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi Provinsi Sumatera Utara.
6	Donny Feronika Octorano Universitas Brawijaya 2015 (Jurnal)	Pengaruh Kordinasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Unit Layanan Kementrian Agama (ULP KEMENANG PUSAT).	Variabel : -Kompetensi dan Kinerja.	Variabel: -Kordinasi dan Disiplin Kerja -Tempat penelitian berbeda -Waktu penelitian berbeda (2015)	Kordinasi Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai berpengaruh secara simultan sebesar 64,9% sementara sisanya 35,1% dipengaruhi oleh faktor variabel lain.
7	Moh. Isnain Universitas Tadulako	Pengaruh Kompetensi, Lingkungan	Variabel : -Kompetensi	Variabel: -Lingkungan	Kompetensi dan komitmen berpengaruh

	2012 (Jurnal)	Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tojo Unauna.	-Komitmen Organisasi dan Kinerja	Kerja -Tempat penelitian berbeda -Waktu penelitian berbeda (2012)	positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tojo Unauna
8	Muhammad Riaz khan, Ziauddin, Farooq Ahmed jam, M.I Rammy 2010 (Jurnal)	The impact of Organization on employe job performance	Variabel Komitmen	Variabel -Tempat waktu penelitian yang berbeda	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan komponen - komponen normatif merupakan komponen komitmen yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Yuliani (2010) yang berjudul Pengaruh Motivasi kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja di Balai Latihan Pendidikan Teknik (BLPT) Yogyakarta dengan menggunakan variabel penelitian komitmen organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Hamlan Daly (2015) yang berjudul Pengaruh Kompetensi, Disiplin dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Daerah Prov Sulteng dengan menggunakan variabel penelitian kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat menyimpulkan bahwa Kompetensi, disiplin terhadap kinerja pegawai sangat berpengaruh secara signifikan sebesar 62% sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor atau variable lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Amwiarni Sartika (2015) yang berjudul Pengaruh Kompetensi, Disiplin dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Aset daerah Kota Palu dengan menggunakan variabel penelitian kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat menyimpulkan bahwa Kompetensi dan Disiplin Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap kinerja berpengaruh sebesar 84,91% sisanya 15,09 % dipengaruhi variabel lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2010) yang berjudul Pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pada PDAM Delta Tirta Sidoarjo dengan menggunakan variabel penelitian komitmen organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terkait menyimpulkan bahwa Komitmen berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Putri Wenny Riani (2010) yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja PNS Pada Badan Perpustakaan, Arsip, Dan Dokumentasi Provinsi Sumatera Utara dengan menggunakan variabel penelitian komitmen organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Provinsi Sumatera Utara. Menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi yang terdiri dari identifikasi, Partisipasi, loyalitas terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi Provinsi Sumatera Utara.

Penelitian yang dilakukan oleh Donny Feronika Octorano ,Universitas Brawijaya (2015) yang berjudul Pengaruh Kordinasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Unit Layanan Kementrian Agama (ULP KEMENANG PUSAT) dengan menggunakan variabel penelitian kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat menyimpulkan bahwa Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai berpengaruh secara simultan sebesar 64,9% sementara sisanya 35,1% dipengaruhi oleh faktor variabel lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Moh. Isnain Universitas Tadulako (2012) yang berjudul Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tojo Unauna dengan menggunakan variabel penelitian kompetensi dan komitmen sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terkait menyimpulkan bahwa

Kompetensi dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tojo Unauna.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Riaz khan, Ziauddin, Farooq Ahmedjam, M.I Rammy (2010) berjudul *The impact of Organization on employe job performance* menyimpulkan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan komponen - komponen normatif merupakan komponen komitmen yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kinerja pegawai bukan hanya tingkat hasil kerja yang dapat dihasilkan pegawai dalam upaya mencapai tujuan organisasi, tetapi juga berkaitan dengan proses kerja yang dilakukan sesuai dengan peraturan (secara legal) dan moral atau etika yang berlaku. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai dapat dinilai dari dua hal yaitu hasil kerja dan perilaku kerja. Hasil kerja berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan (standar kualitas hasil, kuantitas hasil dan waktu), sedangkan perilaku kerja berkaitan dengan sikap dan perilaku pegawai dalam proses kerja sesuai dengan peraturan (secara legal) dan moral atau etika (norma-norma yang berlaku). Kompetensi pengurus yang ditetapkan di organisasi merupakan basis dari berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kinerja pegawai, dengan keunggulan kinerja merupakan modal penting untuk mengantar organisasi mencapai keunggulan bersaing yang optimal dan efisien.

2.3.1 Pengaruh Kompetensi dengan Kinerja Pegawai

Menurut Spencer & Spencer dalam Moeheriono (2010:3-4), kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat berpengaruh terhadap kinerja individu atau tim. Kompetensi memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau situasi tertentu.

Menurut Moeheriono (2009:13), mengemukakan bahwa dalam setiap individu terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar yaitu terdiri dari watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Berdasarkan teori tersebut, Amwiarmi (2015) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan aset daerah Kota Palu menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh sebesar 84,91%.

2.3.2 Pengaruh Komitmen dengan Kinerja pegawai

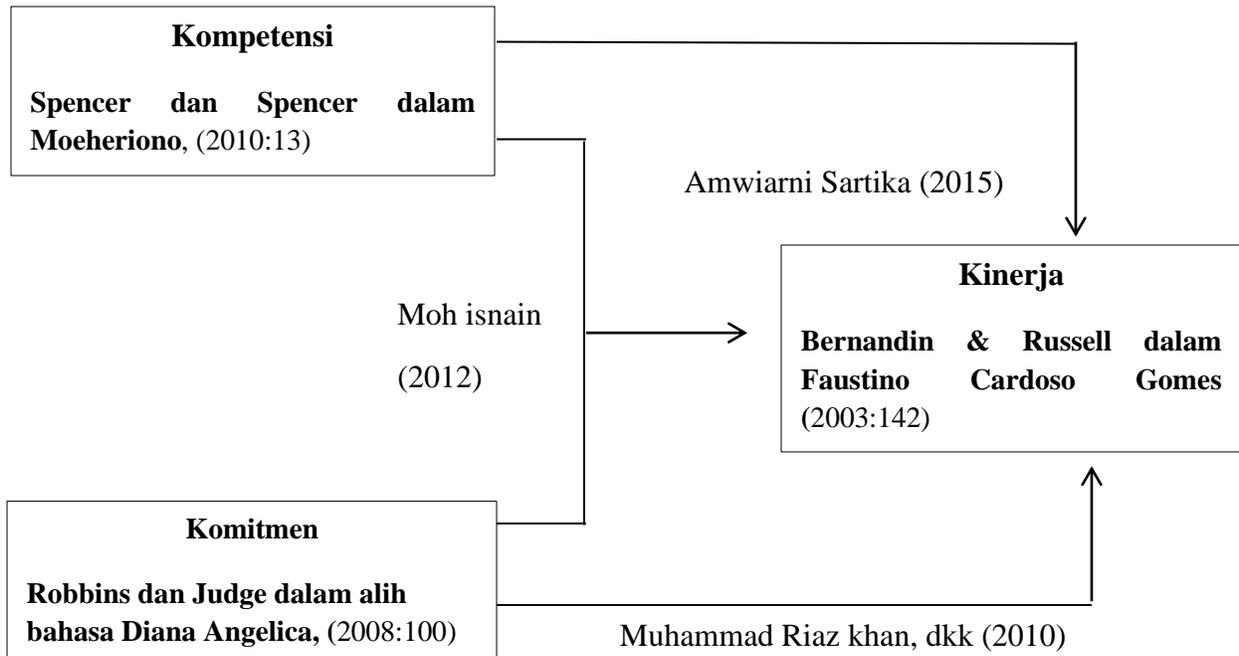
Dalam penelitian ini mengacu pada teori Robbins dan Judge (2008:100) yang menyatakan tentang tiga dimensi komitmen organisasi dan didapatkan indikatornya yaitu komitmen afektik, berkelanjutan dan normatif. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Riaz khan, dkk (2010) menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan komponen - komponen normatif merupakan komponen komitmen yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja. Dan menurut Putri Wenny Riani(2010) menyatakan

bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil serta komitmen organisasi yang terdiri dari identifikasi, partisipasi, loyalitas terhadap kinerja pegawai negeri sipil.

2.3.3 Pengaruh Kompetensi dan Komitmen

Kompetensi dan komitmen merupakan suatu modal utama organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai agar dalam menjalankan setiap tugas dan pekerjaan yang diberikan mereka dapat mengerjakan dengan kepercayaan diri yang tinggi disertai dengan loyalitas kerja yang tinggi pula. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Moh Isnain (Universitas Tadulako) bahwa kompetensi dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan pemuda dan olahraga kabupaten Tojo Unauna.

Berdasarkan keseluruhan kerangka pemikiran diatas, maka dapat di rumuskan paradigma penelitian mengenai pengaruh kompetensi dan komitmen terhadap kinerja pegawai pada gambar 2.2



Gambar 2.2

Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian yaitu :

1. Secara Parsial
 - a. Terdapat pengaruh yang signifikan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kota Cimahi.
 - b. Terdapat pengaruh yang signifikan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kota Cimahi.

2. Secara Simultan

- a. Kompetensi dan Komitmen bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kota Cimahi.