

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DANN HIPOTESIS

PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, peneliti akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu kompetensi, komitmen organisasi, dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang menulis akan meneliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage*, yang artinya mengatur. Adapun pengaturan disini dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi manajemen. Istilah manajemen, dalam terjemahan bahasa Indonesia hingga saat ini belum ada keseragaman. Akan tetapi, bila mempelajari literatur manajemen, istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu (1) manajemen sebagai suatu proses; (2) manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen, (3) manajemen sebagai suatu seni dan sebagai suatu ilmu.

Malayu S.P. Hasibuan (2016:9) mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber

daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

McGrow Hill (2014:4) menyatakan bahwa *“Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims.”*

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:39) menyatakan bahwa *“Management involves coordinating and overseeing the work activities of other so their activities are completed efficiently and effectively.”*

John Kotter (2014:8) mengemukakan bahwa *“Management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspect of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling, and problem solving.”*

Sedangkan Afandi (2018:1) manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Pendapat lain disampaikan R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:1) menyebutkan bahwa manajemen merupakan alat atau wadah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, dengan manajemen yang baik, tujuan organisasi dapat terwujud dengan mudah.

Bedasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah perpaduan antara ilmu dan seni yang terdiri atas beberapa fungsi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Amirullah (2015;8) fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi beberapa fungsi manajemen yang merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengawasi dan mengendalikan kegiatan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien.

1. Perencanaan (*Planning*)

Proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya. Kegiatan utama dalam fungsi perencanaan adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan tujuan dan target bisnis
- b. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
- c. Menentukan sumber-sumber daya yang diperoleh
- d. Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses pemberian perintah, sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir, kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana, kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam pengorganisasian mencakup tiga kegiatan yaitu: (1) membagi komponen-komponen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam kelompok-kelompok. (2) membagi tugas kepada manajer dan bawahan untuk mengadakan pengelompokan atau unit-unit organisasi.

Kegiatan utama lainnya dalam fungsi pengorganisasian adalah sebagai berikut:

- a. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
- b. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan sumber daya dan tanggung jawab.
- c. Kegiatan perekrutan, pemyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tenaga kerja.
- d. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

3. Pengarahan (*Directing*)

Proses untuk menumbuhkan semangat (*motivation*) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan. Ketika gairah kerja karyawan menurun seorang manajer segera mempertimbangkan alternative untuk mendorong kembali semangat kerja mereka dengan memahami factor penyebab menurunnya gairah kerja.

Kegiatan dalam fungsi pengarahan dan implementasi adalah sebagai berikut:

- a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.
- b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan.
- c. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Bagian akhir dari proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*). Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup empat kegiatan; (1) menentukan standar presentasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi yang telah ditetapkan.

Kegiatan utama keberhasilan dalam fungsi pengendalian adalah sebagai berikut:

- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan.
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditentukan.
- c. Melakukan berbagai alternative solusi yang terkait dengan pencapaian.

Dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdapat empat fungsi yaitu perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Directing*), Pengendalian (*Controlling*).

2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai input untuk diubah menjadi output, berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting.

Untuk merencanakan, mengelolakan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM). Manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*). Di bawah ini terdapat beberapa pengertian sumber daya manusia dari beberapa para ahli yang diantaranya sebagai berikut:

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017 : 15) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Herman Sofyandi dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:6):

“Suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari planning, organizing, leading, dan controlling dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.”

R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio (2016:25) yaitu:

“Human Resource Management (HRM) is the use of individuals to achieve organizational objective. Basically, all managers get things done through the efforts of others. Consequently, managers at every level must concern themselves with HRM.

Gary Dessler (2017:3) menyatakan bahwa *“Human Resource Management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.”*

Julie Beardwell dan Amanda Thompson (2017:5) menyatakan bahwa *“Human Resource Management refers to a collection of policies used to organise work in the employment relationship. It centres on the management of work and the management of people who undertake this work.”*

Berdasarkan pengertian diatas maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu fungsi dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang focus pada kegiatan rekrutmen, pengelolaan dan pengarahan untuk orang-orang yang bekerja dalam perusahaan tersebut.

2.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2016:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapinya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

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

b. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

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

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

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

Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan (*Disipline*)

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik maka akan sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian (*Separation*)

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

Dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdapat dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

2.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah ikatan yang terjadi antara individu dan organisasi dimana individu tersebut memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi dan memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Berikut adalah definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli:

Menurut Mehrabi et al, (2013) adalah sebagai berikut:

“Commitment refers to the focus and the the desire of attachment of an individual to certain task or his work. Organizational commitment refers to

individual feeling of employees with regard to the organization. Organizational commitment showed by behaviors and performance of employees at the workplace.”

Menurut McGraw Hill (2015:64) adalah sebagai berikut:

“Organizational Commitment as the desire on the part of employee to remain a member of organization. Organizational commitment influence whether an employee stays a member of the organization (is retained) or leaves to pursue another job (turn over).”

Menurut Colquitt LePine dan Wesson (2016:427) berpendapat bahwa

“Organizational commitment is defined as desire of some workers to remain members of the organization.”

Luthans (2012:249) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah “Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang individu memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

2.3.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pada suatu organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap, berikut adalah beberapa factor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Van Dyne dan Graham (alih bahasa Bontaraswaty, 2014 : 45) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi

komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional, yaitu:

1. Faktor Pribadi (*Personal Factors*)

Ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja. Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa beberapa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pekerja yang lebih teliti, ekstrovet, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen.

2. Faktor Situasional (*Situational Factors*)

- a. Nilai Ruang Kerja (*Workpace values*), Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial 49 (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat.
- b. *Subordinate-supervisor interpersonal relationship*, Perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan.
- c. *Job characteristics*, Kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah prediktor yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Inilah yang merupakan sebuah karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu tersebut terhadap tanggung jawabnya, dan keterikatannya.

- b. *Organizational Support* Ada hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya. Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi panggilan di luar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah.

3. Faktor Posisi (*Positional Factors*)

- a. *Organizational tenure*

Beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi.

- b. *Hierarchical job*

Level Penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi menjadi satusnya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi terdapat empat faktor yaitu faktor pribadi (*Personal Factors*), Faktor Situasional (*Situational Factors*), Faktor Posisi (*Positional Factors*).

2.3.2 Cara Menumbuhkan Komitmen Organisasi

Seseorang dikatakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dapat dikenali dengan ciri-ciri antara lain kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Menurut Luthans (2016 : 39), komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu:

1. Identifikasi

Identifikasi terlaksanakan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi jika dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi. Sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan atau organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan mereka dalam tujuan organisasi. Hal ini dibutuhkan untuk saling mendukung diantara para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi karena karyawan yang dipercaya menerima tujuan organisasi tersebut telah dipilih dan direncanakan untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

2. Keterlibatan

Keterlibatan karyawan dalam semua aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan mendorong mereka saling bekerjasama dengan baik antar sesama rekan kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk melibatkan semua karyawan adalah dengan mendorong partisipasi mereka dalam berbagai pembuatan keputusan yang dapat menimbulkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan merupakan secara bersama.

3. Loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk mempererat hubungan dengan organisasi, dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi merupakan hal yang penting dan menunjang komitmen mereka terhadap organisasi dimana mereka

bekerja. Hal ini dapat dilakukan apabila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa cara menumbuhkan komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas.

2.3.3 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi ialah sikap karyawan yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi dan kesediaan bekerja keras untuk organisasi. Berikut dimensi indikator komitmen organisasi yang bertujuan sebagai acuan komitmen karyawan terhadap organisasi menurut Robbins & Judge (2014:101) mengemukakan tiga dimensi mengenai komitmen organisasi antara lain :

1. Komitmen Afektif (*affective commitment*), terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau psikologis terhadap organisasi dan keyakinan dalam nilainya.
 - (a) Keinginan berkarir di organisasi, (b) Rasa percaya terhadap organisasi.
2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*), nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
 - (a) Keinginan bertahan dengan pekerjaannya, (b) Ketertarikan pegawai kepada pekerjaan, (c) Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini.

3. Komitmen Normatif (*normative commitment*), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

- (a) Kesetiaan terhadap organisasi, (b) Kebahagiaan dalam bekerja, (c) Kebanggaan bekerja pada organisasi

Dapat disimpulkan bahwa dimensi dan indikator komitmen organisasi memiliki tiga dimensi yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*).

2.4 Kompetensi

Kompetensi digunakan untuk merencanakan, membantu dan mengembangkan, perilaku dan kinerja seseorang sehingga lebih terarah, tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk kemampuan karyawan. Di bawah ini terdapat beberapa pengertian kompetensi dari beberapa para ahli yang diantaranya sebagai berikut:

Wibowo (2016:271) “Kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan dan tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”.

Menurut Boyatzis dikutip oleh Srinivas R. Kandula, (2013:3) yaitu: “*An underlying characteristic of an employee (that is, a motive, trait, skill, aspect of one’s self-image, social role, or a body of knowledge) that result in affective an/or superior performance.*”

Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer dikutip oleh Srinivas R. Kandula, (2013:3) *“An underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation.”*

Sedangkan menurut Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue (2015:316) yaitu:

“Competence is a trait of characteristic needed by a holder of office in order to carry out a position properly, or it can also mean that the characteristics of a person are easily seen including knowledge, skills and behavior that allow for performance.”

Sedangkan menurut Edison (2016:17) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*).

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dari seseorang yang memiliki kemampuan keterampilan, pengetahuan dan sikap dan karakteristik seseorang dalam mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya.

2.4.1 Kategori Kompetensi

Menurut Zwell dalam Wibowo (2016:276) memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari :

1. *Task achievement*, merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan task achievement ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.

2. *Relationship*, merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
3. *Personal attribute*, merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analisis, dan berpikir konseptual.
4. *Managerial*, merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
5. *Leadership*, merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan *leadership* meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen, organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

Dapat disimpulkan bahwa kategori kompetensi memiliki lima kategori kompetensi yaitu *task achievement*, *relationship*, *personal attribute*, *managerial*, dan *leadership*.

2.4.2 Karakteristik Kompetensi

Kompetensi karyawan dalam perusahaan atau instansi harus dapat memiliki hubungan yang positif terhadap kompetensi yang berujung pada kinerja organisasi serta dapat berkontribusi terhadap keberhasilan suatu pekerjaan. Untuk dapat terqualifikasi sebagai kompetensi yang baik, sebuah elemen harus memiliki sebuah karakteristik yang akan dijelaskan sebagai berikut (Srinivas,2013:8):

1. Kompetensi harus dipertunjukkan. Contoh: kompetensi efektifitas berkomunikasi. Ciri dari efektifitas berkomunikasi tersebut harus tegas, dapat diobservasi, dapat dinilai serta jelas terlihat oleh mata professional.
2. Kompetensi harus dipindahtangankan. Contohnya seperti kompetensi pemahaman produk yang dapat digunakan dalam berbagai situasi dan pekerjaan. Maka, sebuah elemen dalam kompetensi harus bersifat dapat dipindahtangankan dan dialihkan (*transferable*).
3. Kompetensi harus relevan terhadap posisi, jenis pekerjaan dan organisasi. Ketika relevansi tersebut tidak tampak, sebuah elemen akan kehilangan nilai dan tidak terqualifikasi sebagai sebuah kompetensi.
4. Kompetensi harus mencerminkan karakteristik dari karyawan yang bertanggung jawab atas efektifitas kinerja dalam sebuah pekerjaan.
5. Kompetensi harus mampu memberikan prediksi terhadap kinerja seseorang.
6. Kompetensi harus dapat diukur dan distandarisasi.
7. Kompetensi harus dapat dikembangkan, diberikan dan dipelihara.

Dapat disimpulkan bahwa karakteristik kompetensi disini ada tujuh karakteristik yang terqualifikasi sebagai kompetensi yang baik agar dapat berkontribusi dan terwujud terhadap tujuan dan keberhasilan suatu pekerjaan.

2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi karyawan dalam suatu perusahaan atau instansi bukan hanya merupakan suatu kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Wibowo (2013:339) telah mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecapanan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan dan nilai-nilai terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi sebuah perilaku. Apabila ada seseorang yang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, maka mereka tidak akan berusaha untuk berpikir tentang cara baru atau hal yang berbeda dalam melakukan sesuatu yang tentunya dapat mempengaruhi hasil kinerja yang dilakukan.

2. Keterampilan

Keterampilan akan memainkan sebuah peranan penting di berbagai kompetensi di suatu organisasi ataupun sebuah perusahaan. Berbicara di depan umum juga merupakan salah satu sebuah keterampilan yang dapat di pelajari, di praktikkan dan di perbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan suatu instruksi, praktik dan sebuah umpan balik.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang. Komunikasi di hadapan kelompok, mennelesaikan masalah dann

sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian ini termasuk banyak nya faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang dapat merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan di sekitarnya.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan dengan memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi, adanya rasa takut membuat kesalahan, rasa malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan berikut:

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan untuk mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Semua penghargaan dapat mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi
- e. Kebiasaan dan prosedur dalam memberi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya sebuah kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan system yang ada di suatu organisasi maupun di perusahaan/instansi.

- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

Dapat disimpulkan bahwa delapan faktor yang dapat yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang.

2.4.4 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Menurut Srinivas R. Kandula (2013:6), kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu kompetensi dasar (Threshold Competency) dan kompetensi pembeda (Differentiating Competency). Kedua kategori tersebut diklasifikasikan menjadi dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Pengetahuan

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan. Meliputi:

- (a) Pengetahuan Faktual, (b) Pengetahuan Konseptual, (c) Pengetahuan Prosedural.

2. Keterampilan

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien. Meliputi:

- (a) Keterampilan Administratif, (b) Keterampilan Manajerial, (c) Keterampilan Teknis, (d) Keterampilan Sosial.

3. Motif

setiap alasan, dorongan, dan kegiatan yang dilakukan seseorang atau badan untuk melakukan tindakan ekonomi. Meliputi:

(a) Dorongan Ekonomi, (b) Dorongan Sosial, (c) Dorongan Psikologis.

4. Sifat

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. meliputi:

(a) Sikap.

5. Citra Diri

Merupakan salah satu segi dari gambaran diri yang berpengaruh pada harga diri. Meliputi:

(a) Kepercayaan Diri, (b) Nilai-nilai Pribadi.

Dapat disimpulkan dimensi dan indikator kompetensi memiliki lima dimensi yaitu pengetahuan, keterampilan, motif, sifat, dan citra diri.

2.5 Semangat Kerja

Semangat kerja dapat diartikan sebagai semacam pernyataan ringkas dari kekuatan-kekuatan psikologis yang beraneka ragam yang menekan sehubungan dengan pekerjaan mereka. Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

Seorang karyawan yang bekerja pada perusahaan tentu mengharapkan sesuatu dari perusahaan tersebut. Sesuatu yang diharapkan karyawan bukan hanya

sekedar upah atau gaji, akan tetapi juga hal-hal yang dapat memberikan jaminan kepada karyawan tersebut tentang semua kesinambungan pekerjaan dan kariernya. tercapainya harapan karyawan tersebut akan meningkatkan semangat kerja karyawan, berikut pengertian semangat kerja menurut beberapa para ahli:

Menurut Halsey (2014:216) menyatakan bahwa:

“Employee morale is how employees actually feel about themselves as workers, their work, their managers, their work environment, and their overall work life. It incorporates all the mental and emotional feelings, beliefs, and attitudes that individuals and groups hold regarding their job.”

Menurut Jukie Gough et al, dalam Kaswan (2015) yaitu:

“Employee morale is how employees actually feel about themselves as workers, their work, their managers, their work environment, and their overall work life. It incorporates all the mental and emotional feelings, beliefs, and attitudes that individuals and groups hold regarding their job.”

Pendapat lain dikemukakan oleh Alex S Nitisemito (2015:216) yaitu:

“Semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di dalam sebuah perusahaan. Semangat kerja juga merupakan suatu sikap individu atau kelompok terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh.”

Sedangkan menurut Sri Widodo (2016:104) semangat kerja adalah mencerminkan kondisi karyawan dalam lingkungan kerja baik maka perusahaan memperoleh keuntungan, seperti rendahnya tingkat absensi, kecilnya keluar masuk karyawan dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah kemauan atau kesediaan dari setiap individu atau kelompok untuk saling bekerjasama dengan giat, disiplin dan penuh rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Akan tetapi

dalam hal ini, tiap individu dipengaruhi oleh keinginan atau motif tertentu sesuai dengan kebutuhannya. Jika keinginan atau motif tersebut tidak terpenuhi, maka dapat menurunkan semangat kerja karyawan, dan sebaliknya jika kebutuhan terpenuhi maka dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

2.5.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Profesi atau pekerjaan harus dilakukan dengan penuh semangat. Tujuannya adalah agar pekerjaan yang dilakukan selesai tepat waktu dengan hasil yang memuaskan berikut adalah faktor yang mempengaruhi semangat kerja.

Menurut Nawawi (2015:109) Tinggi rendahnya semangat kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Empat faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja, antara lain:

- b. Faktor fisik, yang berhubungan erat dengan kondisi fisik dan lingkungan kerja, meliputi lingkungan fisik yaitu kondisi fisik lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja.
- c. Faktor sosial, yaitu hubungan karyawan dengan karyawan lain dan atasan, meliputi hubungan secara profesional di tempat kerja, komunikasi yang terjalin di tempat kerja, adanya saling mendukung antara atasan dengan bawahan dan sesama karyawan, serta tidak adanya pertentangan atau konflik.
- d. Faktor finansial, yaitu erat hubungannya dengan jaminan kesejahteraan. Berupa tunjangan pensiun, asuransi kesehatan, jaminan sosial tenaga kerja, dan jaminan kesehatan lainnya.
- e. Faktor psikologis, yaitu berhubungan dengan ketentraman, sikap terhadap pekerjaan, keterampilan, bakat, dan minat.

Dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya semangat kerja dapat dipengaruhi oleh empat faktor yaitu faktor fisik, faktor social, faktor finansial, dan faktor psikologis.

2.5.2 Meningkatkan Semangat Kerja

Meningkatkan semangat kerja yaitu memberikan kepada karyawan beberapa bentuk kebutuhan baik yang bersifat materi atau non materi. Pendapat para ahli menurut Nitisemito yang dikutip oleh Ahmad Tohardi (2015:420) caracara tersebut antara lain :

1. Gaji yang Cukup

Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada karyawannya. Pengertian cukup disini relative, artinya mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

2. Memperhatikan Kebutuhan Rohani

Kebutuhan rohani adalah menyediakan tempat ibadah, menghormati kepercayaan orang lain.

3. Perlu Menciptakan Suasana Santai

Suasana rutin menimbulkan kebosanan dan tegangan bagi para karyawan. Menghindari hal tersebut, maka perusahaan perlu sekali-kali menciptakan suasana santai seperti rekreasi bersama-sama, mengadakan senam bersama.

4. Perasaan aman dan masa depan

Semangat kerja akan terpuruk apabila para karyawan perasaan akan rasa aman terhadap masa depan profesi mereka, kestabilan perusahaan biasanya modal yang dapat diandalkan untuk menjamin rasa aman bagi para karyawannya.

5. Fasilitas yang Memadai

Setiap perusahaan hendaknya menyediakan fasilitas yang memadai untuk karyawan. Perusahaan sanggup menyediakan fasilitas yang memadai, maka akan timbul rasa senang dan semangat kerja.

Dapat disimpulkan bahwa cara meningkatkan semangat kerja itu perlu lima cara yaitu dengan gaji yang cukup, memperhatikan kebutuhan rohani, perlu menciptakan suasana yang santai, perasaan aman dan masa depan, dan fasilitas yang memadai.

2.5.3 Dimensi dan Indikator Semangat Kerja

Semangat kerja yang tinggi adalah sebuah suatu kondisi yang sangat diharapkan oleh setiap organisasi. Untuk mengetahui apakah seseorang memiliki semangat kerja yang tinggi atau rendah maka dapat dilihat dari ciri-ciri yang terlibat dalam sikap sehari-hari. indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (2015:427) yaitu:

1. Produktivitas karyawan

Karyawan yang semangatnya tinggi cenderung melaksanakan tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja, serta mempercepat pekerjaannya dan sebagainya. Oleh karena itu harus dibuat standar kerja untuk mengetahui apakah produktivitas karyawan yang tinggi atau tidak. Dimensi naiknya produktivitas karyawan diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

- (a) Professionalisme dalam menyelesaikan pekerjaan, (b) Tidak menunda pekerjaan, (b) Mempercepat pekerjaan

2. Tingkat absensi

Tingkat absensi rendah merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja, karena nampak bahwa presentase absen seluruh karyawan rendah. Dimensi absensi yang rendah diukur dengan menggunakan empat indikator, yaitu :

(a) Cuti, (b) Keterlambatan, (c) Alfa, (d) Sakit

3. Tingkat perpindahan karyawan (Labour Turnover)

Keluar masuknya karyawan yang meningkat disebabkan ketidaksenangan mereka dalam bekerja di perusahaan sehingga mereka berusaha mencari pekerjaan yang lain yang di anggap lebih sesuai. Dimensi tingkat perpindahan karyawan (labour turnover) diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

(a) Setia terhadap perusahaan, (b) Senang bekerja di dalam perusahaan

4. Kerusakan

Naiknya kerusakan dapat menunjukkan bahwa perhatian dalam bekerja berkurang dan terjadi kecerobohan dalam bekerja. Dimensi kegelisahan diukur dengan menggunakan indikator yaitu:

(a) Tingkat kerusakan

5. Kegelisahan karyawan

Kegelisahan dapat terwujud dalam bentuk ketidaksenangan dalam bekerja dan keluh kesah yang di ungkapkan di antara sesama karyawan. Dimensi kegelisahan diukur dengan menggunakan indikator yaitu:

(a) Tingkat kegelisahan

6. Tuntutan dari karyawan

Tuntutan merupakan bentuk perwujudan dari ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan kebenaran untuk mengajukan tuntutan.

Dimensi tuntutan diukur dengan menggunakan indikator yaitu:

(a) Tingkat tuntutan

Dapat disimpulkan bahwa dimensi dan indikator semangat kerja memiliki enam dimensi yaitu produktivitas karyawan, tingkat absensi, tingkat perpindahan karyawan, kerusakan, kegelisahan karyawan, tuntutan dari karyawan.

2.6 Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan dilakukan oleh segenap sumber daya manusia di dalamnya, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Setiap pekerja mempunyai kemampuan dasar pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Namun, pekerja juga mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Adapun beberapa definisi mengenai kinerja menurut para ahli, yaitu :

Afandi (2018:83) “Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.”

Prasadjia Ricardianto (2018) “Suatu gambaran tentang tingkat capaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan target

sasaran yang meliputi tujuan visi dan misi organisasi tersebut yang diatur dalam rencana strategis suatu organisasi.”

Wibowo (2016:70) yaitu “Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil kerja pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.”

Edison et al, (2016:206) *“Performance is the result of a process that is referenced and measured over a certain period of time based on the terms and agreements that have been predetermined.”*

Schemerhorn, Hunt, dan Osborn dikutip oleh Richard M Burton dan Borge Obel (2012:90) *“Performance as the quality and quantity of the achievement of tasks, whether carried out by individuals, groups or companies.”*

Menurut Hersey dan Blanchard dikutip oleh Donnie Adams (2018:27 yaitu:

“Performance is a function of motivation and ability. To complete a task or job, a person must have a certain degree of willingness and level of ability. A person’s willingness and skills are not effective enough to do something without a clear understanding of what to do and how to do it.”

2.6.1 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Zainal (2014:416-426) metode atau teknik penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

a. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Metode ini melihat prestasi kerja diwaktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kinerja di masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari

upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini meliputi :

- 1) Skala peringkat (*Rating scale*)
- 2) Daftar pertanyaan (*Checklist*)
- 3) Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*)
- 4) Metode peristiwa krisis (*Critical Incident Methode*)
- 5) Metode catatan prestasi
- 6) Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku
- 7) Metode peninjauan lapangan (*Field Reviess Methode*)
- 8) Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*)
- 9) Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*)

b. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai obyek penelitian yang tunduk dan tergantung pada penyedia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyedia dalam menetapkan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Karyawan tidak saja bertanggung jawab kepada penyedia, tetapi juga bertanggung jawab kepada dirinya sendiri. Teknik-teknik penilaian ini meliputi :

- 1) Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*).
- 2) Manajemen berdasarkan sasaran (*Management by Objective*).
- 3) Penilaian secara psikologis.
- 4) Pusat penilaian (*Assessment Center*).

Dapat disimpulkan bahwa metode penilaian kinerja memiliki dua metode atau teknik yaitu metode penilaian berorientasi masa lalu dan metode penilaian berorientasi masa depan.

2.6.2 Kinerja Dalam Bekerja

Menurut Mangkunegara dalam Bintoro dan Daryanto (2017:107) karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (feedback) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Dapat disimpulkan bahwa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi itu memiliki enam karakteristik yang telah dikemukakan diatas.

2.6.3 Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:148) dimensi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja atau mutu kerja yang dapat dicapai seorang karyawan. Adapun indikator kualitas sebagai berikut:

- (a) Kerapihan, (b) Ketelitian, (c) Keterampilan

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah menunjukkan banyak atau besarnya hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran dari tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Adapun indikator kuantitas sebagai berikut:

(a) Keluaran (output), (b) Kecepatan hasil kerja

3. Kerjasama

Kerjasama menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas. Adapun indikator kerjasama sebagai berikut:

(a) Kemampuan dalam bekerjasama, (b) Menjaga hubungan teamwork

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab menyatakan seberapa besar rasa peduli karyawan dalam melaksanakan dan menerima pekerjaannya. Adapun indikator tanggung jawab sebagai berikut:

(a) Disiplin dalam bekerja, (b) Melakukan pekerjaan sesuai arahan dan tepat waktu

5. Inisiatif

Inisiatif adalah kemampuan dalam bekerja dan membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu. Adapun indikator inisiatif sebagai berikut:

(a) Kemampuan mengambil keputusan tanpa diperintah, (b) Menyelesaikan pekerjaan tanpa perintah

Dapat disimpulkan bahwa dimensi dan indikator kinerja karyawan itu memiliki 5 dimensi yaitu kualitas, kuantitas kerja, kerjasama, tanggung jawab, dan inisiatif.

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar penyusunan penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Kajian yang digunakan yaitu mengenai pengaruh Kompetensi, Komitmen, Semangat Kerja terhadap Kinerja. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Kristianti Nadapdap (2017) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mitra Permata Sari Jurnal Ilmiah Methonomi Vol.3 No.1	Variabel Komitmen Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	a. Variabel Bebas menggunakan Komitmen Organisasi. b. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan	Peneliti tidak melakukan objek penelitian di tempat yang sama
2.	Raniasari Bimanthi Esthi & Inggritz Savhira (2019) Journal of Research in Bussiness, Economics, and Education Vol.1 No.2	Variabel Pelatihan Kerja, Kompetensi dan Disiplin Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	a. Variabel bebas menggunakan Kompetensi b. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan	Peneliti tidak menggunakan variabel bebas Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja
3.	Gita Fatmaningsih, Nuning Setyowati, Raden Rara Aulia Qonita (2017) Pengaruh Komitmen, Kompetensi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PG. Purwodadi, Kecamatan	Variabel Komitmen, Kompetensi Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja mempunyai pengaruh signifikan	a. Menggunakan pengaruh Komitmen dan Kompetensi sebagai variabel bebas. b. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan	Peneliti tidak menggunakan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai variabel Independen.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Karangrejo, Kabupaten Magetan AGRISTA Vol.5 No.3	terhadap Kinerja Karyawan		
4.	Catur Nugroho, Jumiaty Sasmita, Yusni Maulida (2019) Pengaruh Komitmen Organisasi, Semangat Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sari Lembah Subur Kabupaten Pelalawan Jurnal Tepat Manajemen Bisnis Vol. XI No.3	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi, Semangat Kerja, dan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	a. Menggunakan pengaruh Komitmen Organisasi dan Semangat Kerja sebagai variabel bebas. b. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan	Peneliti tidak menggunakan Kepemimpinan sebagai variabel Independen.
5.	Bambang Asmoro, Nurdjanah Hamid, Wahda Rasyid (2020) <i>The Effect Work Culture and Competence on Commitment and Employee Performance of PT. Nindya Karya (Persero)</i> Hasanuddin Journal of Business Strategy Vol 2 No 1	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya dan Kompetensi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	a. Menggunakan pengaruh Kompetensi sebagai variabel bebas. b. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.	a. Peneliti tidak menggunakan Budaya Kerja sebagai Variabel Independen. b. Peneliti tidak menggunakan Komitmen sebagai Variabel Dependen.
6.	Murgianto, Siti Sulasmi, Suhermin (2016) <i>The Effects Of Commitment, Competence, Work Satisfaction On Motivation, And Performance Of Employees At Integrated Service Office Of East Java</i>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen, Kompetensi, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi, Dan Kinerja Karyawan	a. Menggunakan pengaruh Komitmen sebagai variabel bebas. b. Menggunakan pengaruh Kompetensi sebagai variabel bebas. c. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan	a. Peneliti tidak menggunakan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Independen. b. Peneliti tidak menggunakan Motivasi sebagai Variabel Dependen.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	International Journal Of Advanteg Research Vol. 3			
7.	I Made Sulantara, Putu Kepra Mareni, I Ketut Setia Sapta, Ni Kadek Suryani (2020) <i>The Effect of Leadership Style and Competence on Employee Performance</i> European Journal Of Business and Management Vol.5 No.5	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	a. Menggunakan pengaruh Kompetensi sebagai variabel bebas. b. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan	Peneliti tidak menggunakan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Independen.
8.	Donatus Adi Kurniawan, Guswandi, Akhmad Sodikin(2018) <i>The Effect Of Competence and Motivation on Employee Performance Through Employees Capabilitison PT.Binasinar Amity</i> International Journal Of Research Science & Management Vol.5 No.5	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	a. Menggunakan pengaruh Kompetensi sebagai variabel bebas. b. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan	Peneliti tidak menggunakan Motivasi sebagai Variabel Independen.
9.	Kamala Chandra Rukshan (2017) <i>Impact of morale on employee performance at Sri Lanka Telecom</i> International Journal of management, Eastern University, Sri Lanka Vol.1 No.3	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa semangat kerja memiliki dampak positif pada kinerja karyawan	a. Menggunakan pengaruh semangat kerja sebagai variabel independen. b. Variabel dependen menggunakan kinerja karyawan	Peneliti tidak melakukan objek penelitian di tempat yang sama
10.	Ernawati (2018) <i>Organizational Culture Influence and Competence to Employee Performance</i>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa kompetensi berpengaruh	a. Menggunakan kompetensi sebagai variabel bebas. b. Menggunakan kinerja	Peneliti tidak menggunakan Budaya Organisasi sebagai variabel independent.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>PT. Angkasa Pura I (Persero)</i> International Journal of Research and Review Vol. 3 No.1	positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	karyawan sebagai variabel terikat.	
11.	Andreas Rompis, Altje Tumbel, Greis Sendow (2017) <i>The Effect of The Quality of Life, Competency and Incentives Performance of Employee Performance PT. Angkasa Pura I (Persero) Manado Branch</i> International Journal of Research and Review Vol.5 No.3 Hal. 4295-4304	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	a. Menggunakan kompetensi sebagai variabel bebas b. Menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel independen	Penulis tidak menggunakan variabel kualitas kehidupan kerja dan insentif sebagai variabel independent.
12.	Endang (2013) <i>The Effect of Human Resource Competence, Organizational Commitment and Transaction Leadership on Work Dicipline, Job Satsfaction, and Employee Performance PT. Infomedia Nusantara Surabaya</i> International Journal of Research and Review Vo.5 No.4	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	a. Menggunakan kompetensi dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas b. Menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	a. Tidak menggunakan kepemimpinan transaksional sebagai variabel bebas b. Tidak menggunakan disiplin kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat
13.	Allyn, Bacon (2013) <i>The Influence of Employee Competence and Organizational Commitment to Employee Performance and Job Satisfaction to The Largest Telecommunication Company of Pakistan</i>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	a. Menggunakan kompetensi dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas b. Menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Tidak menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel terikat.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	International Journal Of Research Science & Management Vol.2 No.3			
14.	M. Chiar (2018) <i>The Effect of Professionalism, Motivation, and Spirit of work to Employee Performance on CV. Tunas Pratama</i> Jurnal FEKON Vol.2 No.2	Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa semangat kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	a. Menggunakan semangat kerja sebagai variabel bebas b. Menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Peneliti tidak menggunakan variabel profesionalisme dan motivasi sebagai variabel bebas.
15.	Teddi Pribadi, Ihsan Effendi, Wan Suryani (2020) <i>The Effect Spirit of work and Compensation toward Employee Performance in PT. Arista Auto Lestari Medan</i> Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Vol.3 No.1	Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa semangat kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	a. Menggunakan semangat kerja sebagai variabel bebas b. Menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Peneliti tidak menggunakan variabel kompensasi sebagai variabel bebas.

Sumber : Data penelitian dari berbagai sumber 2021

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh parsial antara variabel komitmen organisasi, kompetensi, dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan.

2.8 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telah pustakaan. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu

himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dan beberapa konsep tersebut. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak peneliti yang dilakukan untuk meneliti tentang komitmen organisasi, kompetensi, dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang keterkaitan antar variabel.

2.8.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi merupakan ikatan yang terjadi antara individu dan organisasi dimana individu tersebut memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi dan memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan.

Organizational Commitment as the desire on the part of employee to remain a member of organization. Organizational commitment influence whether an employee stays a member of the organization (is retained) or leaves to pursue another job (turn over).”
(McGraw Hill 2015:64).

Menurut hasil penelitian Kristianty Nadapdap (2017) dilakukan pada PT. Mitra Permata Sari dengan objek penelitian karyawan di perusahaan. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Adapun menurut Endang (2013) dilakukan di PT. Infomedia Nusantara Surabaya dengan objek penelitian karyawan di perusahaan tersebut. Dalam

penelitiannya menyatakan bahwa Komitmen Organisasi pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu mengenai pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Karyawan, maka dapat di katakan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan karena ketika seorang karyawan memiliki komitmen yang baik terhadap perusahaan maka segala tanggung jawab akan dikerjakan dengan baik juga, hal ini akan berdampak kepada kinerja yang baik.

2.8.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan dan pengetahuan yang tercermin melalui perilakunya sehari-hari dalam organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat pengetahuan dan kemampuan yang tinggi akan lebih cepat mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya, sebaiknya apabila tingkat kemampuan karyawan rendah kecenderungan tujuan organisasi yang akan dicapai akan lambat bahkan menyimpang dari rencana semula.

Competence is a trait of characteristic needed by a holder of office in order to carry out a position properly, or it can also mean that the characteristics of a person are easily seen including knowledge, skills and behavior that allow for performance. (Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue 2015:316)

Menurut Donatus Adi Kurniawan, Guswandi, Akhmad Sodikin (2018) dilakukan di PT. Binasinar Amity dengan objeknya karyawan perusahaan. Dalam

penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.

Sedangkan Menurut Gita Fatmaningsing, Nuning Setyowati, Raden Rara Aulia Qonita (2017) yang dilakukan di PG. Purwodadi, Kecamatan Karangrejo, Kabupaten Magetan dengan objeknya karyawan. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu bahwa Kompetensi seorang karyawan memiliki peran yang sangat penting demi kelangsungan tujuan dari perusahaan dan jika kompetensi yang dimiliki karyawan tersebut baik maka dapat mempengaruhi kinerjanya. Penelitian terdahulu tersebut merupakan suatu dasar yang menguatkan penelitian ini mengenai pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja untuk mencapai optimal sesuai dengan apa yang diinginkan dan diharapkan suatu organisasi atau perusahaan.

2.8.3 Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Semangat Kerja merupakan kemauan seorang karyawan dalam melaksanakan segala tanggung jawabnya di dalam perusahaan. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memperhatikan Semangat Kerja para karyawannya. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang baik akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

Employee morale is how employees actually feel about themselves as works, their work, their managers, their work environment, and their overall work life. It incorporates all the mental and emotional feelings, beliefs, and attitudes that individuals and groups hold regarding their job. (Halsey 2014:216)

Menurut Kamala Chandra Rukshan (2017) di lakukan penelitiannya di Sri Lanka Telecom yang objeknya karyawan. Dalam penelitiannya terdapat pengaruh secara signifikan antara Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Sedangkan menurut Catur Nugroho, Jumiati Sasmita, Yusni Maulida (2019) dilakukan penelitiannya di PT. Sari Lembah Subur dimana objek penelitiannya yaitu karyawan. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa semangat kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu bahwa Semangat Kerja seorang memiliki peran yang sangat penting demi kelangsungan tujuan dari sebuah organisasi dan dapat mempengaruhi Kinerja perusahaan maupun Kinerja karyawan itu sendiri. Penelitian terdahulu tersebut merupakan suatu dasar yang menguatkan penelitian ini mengenai pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja untuk mencapai optimal sesuai dengan apa yang diinginkan dan diharapkan suatu organisasi atau perusahaan.

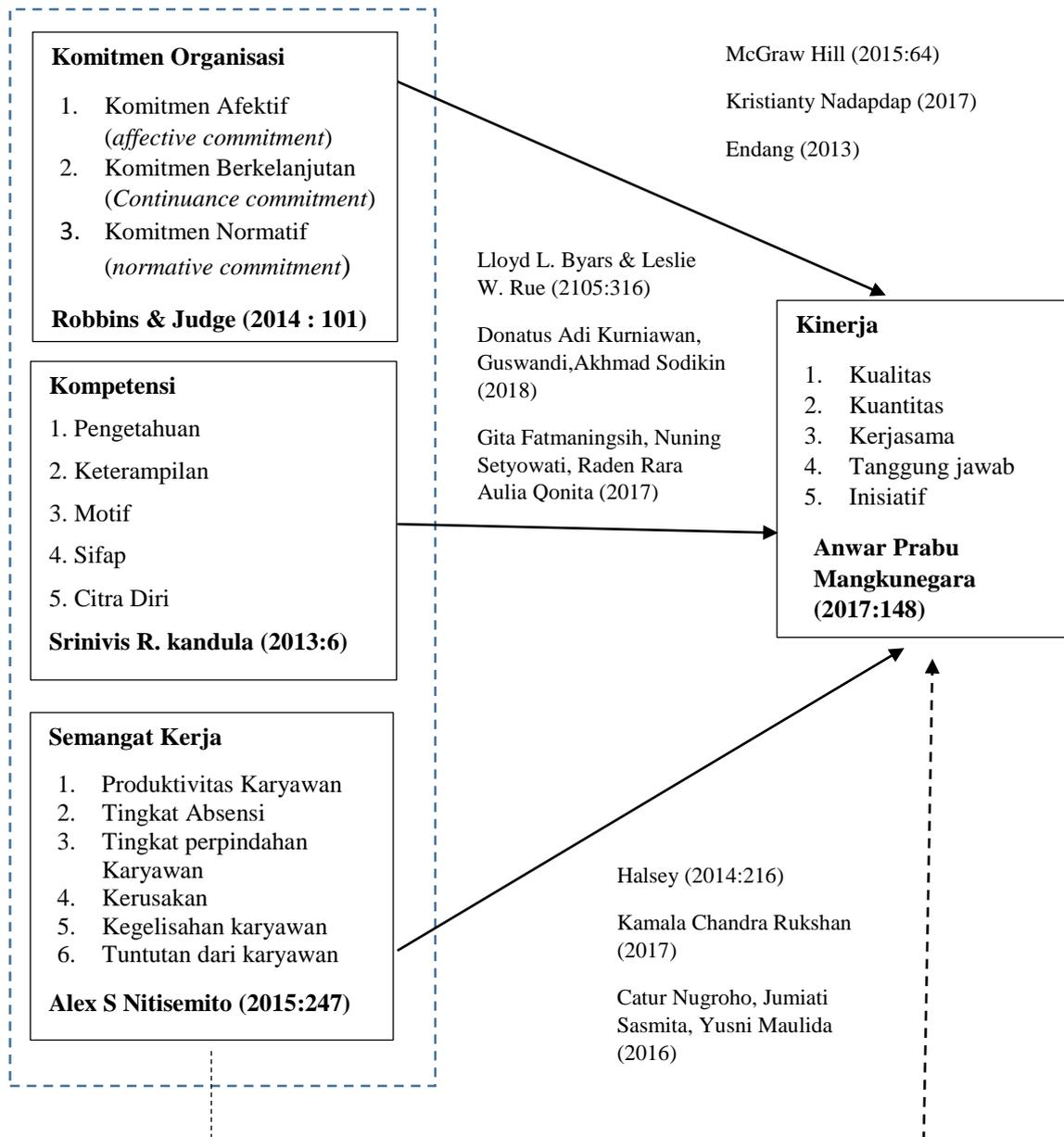
2.8.4 Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompetensi dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen Organisasi, Kompetensi dan Semangat Kerja merupakan suatu hal yang penting untuk meningkatkan Kinerja karyawan. Kinerja akan meningkat apabila Karyawan memiliki semangat kerja yang baik, tentu saja hal ini pasti sangat

membutuhkan dukungan perusahaan. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memeperhatikan karyawanya, bila hal ini terjadi kemungkinan komitmen karyawan pun akan baik dan menjadikan karyawan memiliki komitmen yang baik terhadap perusahaan dan selalu bersemangat dalam melaksanakan tugas pekerjaanya atas dorongan diri sendiri karena ingin menunjukan kualitas dirinya yang terbaik untuk perusahaannya dan rasa cinta atau senang dalam melaksanakann tugasnya. Berdasarkan argumen di atas, penulis menduga adanya keterkaitan antara Komitmen Organisasi, Kompetensi dan Semangat Kerja yang mempengaruhi Kinerja karyawan.

2.9 Paradigma Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas, maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.13 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan pada kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi, Kompetensi, dan Semangat Kerja terhadap Kinerja karyawan.

2. Secara Parsial

- a. Terdapat pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja karyawan.
- b. Terdapat pengaruh antara Kompetensi terhadap Kinerja karyawan.
- c. Terdapat pengaruh antara Semangat Kerja terhadap Kinerja karyawan.