

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian penelitian ini penulis akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu mengenai kompetensi, efikasi diri, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen adalah suatu aktivitas yang berhubungan antara aktivitas satu dengan aktivitas yang lainnya. Aktivitas tersebut tidak hanya dalam hal mengelola orang-orang berada dalam suatu organisasi saja, melainkan mencakup Tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Menurut Stephen P. Robbins (2017:36) *“Human resources management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire train, motivate, and maintain employees”*.

Menurut Harlod Koonts dan Cyril O’ Donnel (2018:21) *“Management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group*

*activity, the manager, as a manager plans, organization, staffs, direct and control the activities othepeople.”*

Menurut George R. Terry (2017:1) “*Management is a process of which consist of planning, organizing, movement, and control conduicted to determinate achive goals that have been utilization thought the use of human resource and othe rersource”.*

Menurut Larasati (2018:4) “Manajemen diartikan sebgai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan upaya (usaha-usaha) anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Berdasarkan pengertian di atas bahwa manajemen merupakan proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya organisasi.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Menurut Stephen P. Robbins (2017:89) fungsi manajemen terbagi menjadi 4 yaitu Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Directing*), Pengawasan (*Controlling*) berikut ini penjelasannya:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*) Secara halfiah perencanaan adalah proses pengambilan keputusan yang digunakan sebagai dasar kegiatan-kegiatan ekonomis serta efektif pada masa mendatang.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) Fungsi pengorganisasian di artikan sebagai proses menciptakan hubungan-hubungan antar fungsi, personalisasi serta faktor fisik dengan tujuan dan tujuan kegiatan pelaksanaan.
3. Fungsi Pengarahan (*Directing*) Fungsi ini yang menstimulir tindakan-tindakan agar benar-benar terlaksana. Fungsi pengarahan termasuk bagian dari leading.
4. Fungsi Pengawasan (*Controlling*) Seluruh kegiatan organisasi yang telah dilakukan harus dengan tujuan agar tetap pada arahan yang telah ditentukan sebelumnya.

Fungsi - fungsi manajemen menurut Harlod Koonts dan Cyril O' Donnel (2018:26) terdiri dari empat fungsi, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)
  - a) Menetapkan tujuan dan target bisnis.
  - b) Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut.
  - c) Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
  - d) Menetapkan standar atau indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis
2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)
  - a) Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan mendapatkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan
  - b) Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab

- c) Kegiatan perekrutan, penyelesaian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia atau tenaga kerja.
  - d) Kegiatan menempatkan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat
3. Fungsi Pengimplementasian (*Directing*)
- a) Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbing, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian
  - b) Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
  - c) Menjelaskan kebijakan yang diciptakan
4. Fungsi Pengawasan (*controlling*)
- a) Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang ditetapkan
  - b) Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
  - c) Melakukan berbagai alternative solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis

Menurut George R. Terry (2017:2) terdapat beberapa fungsi manajemen diantaranya:

1. Perencanaan (*Planning*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian

rupa sehingga menciptakan suatu organisasi yang telah digerakan sebagai suatu kesaatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

3. Penyusunan Personalia (*Staffing*) adalah proses rekrutmen, pemberian latihan, pengembangan kemampuan kerja, penempatan dan pemberian orientasi kepada karyawan sehingga memiliki kemampuan dan pengalaman kerja sesuai kebutuhan organisasi.
4. Penggerak (*Motivating*) dapat di definisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlass demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomik.
5. Pengawasan (*Controlling*) adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan dengan rencana yang telah ditentukan.
6. Penilaian (*Evaluation*) adalah fungsi organic administrasi dan manajemen yang terakhir. Didefinisikan ialah proses pengukuran dan perbandingan hasilhasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai.

Menurut Larasati (2018:6) fungsi manajemen terbagi menjadi dua yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Penjelasannya berikut ini:

#### 1. Fungsi Manajerial

- a. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja bagi operasional organisasi atau perusahaan (perencanaan)
- b. Menempatkan atau memilah tenaga kerja sesuai dengan posisi jabatan yang ada dalam organisasi (pengorganisasian)

- c. Mengarahkan dan mengkoordinir semua karyawan yang terlibat dalam organisasi agar bekerja sesuai dengan peraturan dan rencana atau tujuan yang ingin dicapai (pengarahan)
- d. Mengendalikan semua tindakan karyawan yang terlibat dalam organisasi (pengendalian)

## 2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan tenaga kerja atau sumber daya manusia (meliputi kegiatan pengumpulan data, pemilihan calon atau seleksi, pengenalan atau orientasi, dan penempatan tenaga kerja atau penentuan posisi)
- b. Sebagai pengembangan, dimana pengembangan dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan kompetensi atau keterampilan
- c. Balas jasa atau kompensasi serta daya lindung tenaga kerja berupa gaji, insentif atau bonus, tunjangan, dan keselamatan kerja
- d. Menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan atau keperluan karyawan (pengintegrasian)
- e. Meningkatkan dan menjaga kondisi fisik mental serta loyalitas setiap tenaga kerja (pemeliharaan)
- f. Penerapan disiplin karyawan dengan membuat program atau aturan-aturan tertentu (kedisiplinan)
- g. Putusnya hubungan kerja antara tenaga kerja dengan perusahaan yang disebabkan oleh alasan tertentu (PHK atau pemberhentian kerja)

Berdasarkan pengertian di atas bahwa fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*) sebagai menetapkan tujuan target, pengorganisasian

(*organizing*) sebagai proses menciptakan hubungan-hubungan antar fungsi serta faktor fisik dengan tujuan dan kegiatan pelaksanaan, Mengarahkan (*controlling*) dengan mengkoordinir semua karyawan yang terlibat dalam organisasi.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah asset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Stephen P. Robbins & Coulter, M (2018:2) "*Human resource managements means the policies and practices one needs to carry out the people or human resource aspects of management position, including, recruiting, screening, training, rewarding, and appraising*".

Sedangkan menurut Amstrong, M. & Baron, A. (2018:6) "*Conceptually, human resource management (HRM) can be regarded as a strategic and coherent approach to the management of an organization's most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of the objectives of the business*".

Menurut Edwin B.filippo (2017:11) "*Human resources management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, compensation, integration,maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizationalandsocietal objectives are accomplished*".

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2018:10) “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu 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.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Stephen P. Robbins & Coulter, M (2018:9) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

##### **1. Perencanaan**

Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

##### **2. Pengorganisasian**

Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

##### **3. Pengarahan dan pengadaan**

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya



tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### 4. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

#### 5. Pengembangan

Adapun menurut Armstrong, M. & Baron, A. (2018:7) fungsi manajemen sumber daya manusia seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

##### 1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan adalah 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 adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- c. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
- d. Pengendalian adalah 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 adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.
- b. Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- f. Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya di sebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

Menurut Edwin B.filippo (2017:49) proses manajemen sumber daya manusia di bagi kedalam lima bagian fungsi utama yang terdiri dari:

1. *Human Resource Planning*. Merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan sumber daya manusia bagi perusahaan.
2. *Personal Procurement*. Mencari dan mendapatkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya rekrutment, seleksi dan penempatan serta kontrak tegana kerja.
3. *Personal Development*. Mengembangkan sumber daya manusia ,termasuk di dalamnya program orientasi tenaga kerja,pendidikan dan pelatihan.
4. *Personal Utiliztion*. Memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya manusia,termasuk di dalamnya prmosi,demosi,transfer dan juga separasi

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan (2018:21) terdapat sebelas fungsi manajemen SDM yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)

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

pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam baga organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

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

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*). Uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan pada perusahaan.

Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

#### 8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

#### 10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting.

#### 11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun atau sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan pengertian diatas fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan pengadaan tenaga kerja, pengembangan pegawai, perencanaan dan pengembangan, penilaian, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, pemutusan hubungan kerja.

### 2.1.3 Kompetensi

Secara umum kompetensi adalah gabungan antara pengetahuan, keterampilan, dan atribut kepribadian seseorang sehingga meningkatkan kinerjanya dan memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasinya.

#### 2.1.3.1 Pengertian Kompetensi

Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer (2017:9) *“An underlying characteristic’s of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation”*.

Menurut Edy Sutrisno (2020:203) *“Kompetensi adalah kemampuan berdasarkan pada perilaku kerja, keterampilan, serta pengetahuan yang didukung oleh kinerja dan penerapannya dalam pekerjaan pada tempat kerja dalam kaitannya menggunakan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan”*.

Menurut Richard E. Boyatzis (2018:3) *“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 a affective an or superior performance”*.

Menurut Michael Zwell (2018:214) *“An ability to carry out or do a job that is based on skills and experience and is supported by the work attitude demanded by workers”*.

Dari beberapa pengertian dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan (skill), pengetahuan (knowledge), dan perilaku (attitude) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya

### **2.1.3.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer (2017:15), menyatakan bahwa kecakapan kompetensi seseorang dipengaruhi oleh:

#### **1. Keyakinan dan nilai**

Apa yang diyakini seseorang mengenai diri sendiri dan orang lain memiliki pengaruh yang besar pada perilaku. Bila manajer percaya bahwa ia hanya memiliki sedikit pengaruh, para manajer tersebut cenderung akan kurang berusaha untuk meningkatkan segala sesuatunya.

#### **2. Keterampilan**

Keterampilan berperan penting dalam banyak kompetensi. Pengembangan keterampilan terkait dengan kompetensi yang dapat berpengaruh pada budaya perusahaan dan kompetensi individual.

#### **3. Pengalaman**

Menguasai banyak kompetensi membutuhkan banyak pengalaman akan mengatur dan berkomunikasi dengan banyak orang, memecahkan masalah dan lainnya. Pengalaman merupakan faktor kompetensi lainnya yang dapat berubah sejalan dengan waktu dan keadaan.

#### **4. Kepribadian**

Kepribadian mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yang meliputi pemecahan konflik, tim kerja, pengaruh, dan pembangunan hubungan.

#### **5. Motivasi**

Motivasi adalah faktor kompetensi yang dapat berubah. Dorongan, penghargaan dan perhatian dapat berpengaruh pada motivasi. Bila manajer dapat memberikan

motivasi kepada karyawan dan mensejajarkannya dengan kebutuhan bisnis maka kecakapan akan meningkat dalam sejumlah kompetensi sehingga mempengaruhi kinerja: orientasi pada hasil, pengaruh, inisiatif dan lainnya.

#### 6. Masalah emosi

Masalah tersebut dapat menghalangi dan membatasi kompetensi, karena karyawan takut membuat kesalahan dan malu sehingga membatasi motivasi dan inisiatif.

#### 7. Kemampuan intelektual

Kemampuan ini tidak mudah ditingkatkan, karena tergantung pada pemikiran kognitif seperti berpikir analitis dan konseptual, serta pengalaman sehingga dapat meningkatkan kecakapan kompetensi.

Menurut Edy Sutrisno, (2019:202) terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi kompetensi:

#### 1. Kepercayaan dan nilai

Kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang. Seseorang yang tidak memiliki nilai dan kepercayaan diri akan tidak kreatif dan inovatif, bahkan cenderung tidak berpikir dan bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya.

#### 2. Keahlian atau keterampilan

Keterampilan dalam aspek keahlian atau keterampilan dalam kompetensi memegang peranan yang sangat penting dalam perusahaan. Keahlian atau keterampilan seseorang menjadi faktor penentu sukses kompetensi yang dimiliki seseorang. Untuk keahlian atau keterampilan seseorang dapat dilakukan dengan cara dilatih, dipraktikkan serta dikembangkan dalam bidang yang sesuai.



Pengembangan keahlian atau keterampilan yang berhubungan dengan kompetensi dapat meningkatkan kecakapan seseorang dalam perusahaan.

### 3. Pengalaman

Adapun pengalaman seseorang yang dapat mempengaruhi faktor kompetensi. Dimana seseorang yang mengalami banyak pengalaman dalam suatu bidang pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki pengalaman. Dengan adanya pengalaman seseorang dapat menemukan sesuatu hal yang baru dalam bidangnya yang perlu dipelajari, dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi seseorang berdasarkan pengalaman yang diperoleh.

### 4. Karakteristik personal

Karakteristik personal yang diartikan sebagai karakteristik kepribadian seseorang. Karakteristik kepribadian seseorang dapat berpengaruh terhadap kompetensi. Setiap orang mempunyai kepribadian yang berbeda-beda. Dari kepribadian seseorang tersebut dapat dilihat dari kegiatan sehari-hari. Apakah seseorang tersebut memiliki sifat yang pemarah atau penyabar, rajin atau pemalas. Dengan karakteristik personal yang dimiliki seseorang dapat meningkatkan maupun menghambat terbentuknya kompetensi seseorang tergantung sifat seseorang. Kepribadian seseorang dapat berubah meskipun dapat diubah, tetapi cenderung tidak mudah.

### 5. Motivasi

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap karyawan dapat

memberikan pengaruh yang positif terhadap kompetensi. Jadi, dengan adanya motivasi karyawan dapat meningkatkan kompetensi seseorang dalam suatu bidang, karena motivasi tersebut memberikan manfaat yang positif terhadap kompetensi

#### 6. Isu-isu emosional

Isu-isu emosional yang mempengaruhi kompetensi. Dalam artian isu-isu tersebut adalah suatu hambatan emosional yang dapat membatasi terbentuknya kompetensi seseorang antara lain ketakutan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, perasaan malu atau kurangnya percaya diri terhadap suatu hal, selalu berfikir negative terhadap seseorang. Demikian hambatan emosional dapat dicegah dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang positif, memilih teman bicara atau rekan kerja yang sesuai sehingga kompetensi individu dapat terbentuk serta mengembangkan kompetensinya sesuai dengan kemampuan.

#### 7. Kapasitas intelektual

Artinya seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi seseorang tergantung pada tingkat kemampuan berfikir yang berbeda-beda. Perbedaan tingkat kemampuan berfikir seseorang dalam kompetensi akan berpengaruh pada pengambilan keputusan dalam perusahaan dan mengatasi berbagai konflik yang terjadi. Kapasitas intelektual tersebut mengacu pada bagaimana seseorang dapat mengelola tingkat kemampuan berfikirnya dalam mengembangkan kompetensi individu di dalam perusahaan.

Faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi menurut Richard E. Boyatzis (2018:14), yaitu:

1. Kompetensi teknis yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi.
2. Kompetensi manajerial yaitu kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi. Kompetensi manajerial meliputi kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan kerja, pengorganisasian (membentuk tim *Work*), pengendalian (hasil pelaksanaan kegiatan dan evaluasi kinerja unit organisasi)
3. Kemampuan sosial adalah kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya.

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kompetensi menurut Michael Zwell (2018:339) sebagai berikut:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan 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 termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

#### 5. Motivasi

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

#### 6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi 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 ini.

#### 8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- b. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- c. Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- d. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- e. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- f. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- g. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- h. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

Berdasarkan pendapat ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kompetensi yaitu keyakinan dan nilai, keterampilan, pengalaman, motivasi dan isu emosional.

### **2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kompetensi**

Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer (dalam Srinivas R. Kandula, 2017:22), kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu kompetensi dasar dan kompetensi pembeda. Kedua kategori tersebut diklasifikasikan menjadi dimensi-dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Pengetahuan. Informasi yang harus dimiliki seseorang untuk bidang tertentu.  
meliputi: Indikator pada dimensi pengetahuan meliputi:
  - a. Pengetahuan Faktual
  - b. Pengetahuan Konseptual
  - c. Pengetahuan Prosedural
2. Keterampilan. Merujuk pada kapabilitas yang terdiri dari serangkaian Tindakan.  
Indikator pada dimensi keterampilan, meliputi:
  - a. Keterampilan Administratif
  - b. Keterampilan Manajerial
  - c. Keterampilan Teknis
  - d. Keterampilan Sosial
3. Motif. Motif adalah perhatian terus-menerus akan sebuah hasil atau kondisi yang mendorong, mengarahkan dan menentukan perilaku individu. Indikator pada dimensi motif, meliputi:

- a. Dorongan Ekonomi
  - b. Dorongan Sosial
  - c. Dorongan Psikologis
4. Sifat. Sifat bersifat unik bagi setiap individu. Sifat merupakan perilaku yang selalu mirip atau sama yang ditunjukkan oleh individu dalam berbagai situasi yang berbeda. Indikator pada dimensi sifat, meliputi:
- a. Sikap
5. Citra diri. Citra diri seperti opini/pemahaman/kepercayaan seseorang pada dirinya sendiri. Indikator pada dimensi citra diri, meliputi:
- a. Kepercayaan Diri
  - b. Nilai-nilai Pribadi

Menurut Edy Sutrisno (2019:206) kompetensi dapat diukur melalui empat indikator yaitu:

- a. Pengetahuan
- b. Pemahaman
- c. Keterampilan
- d. Sikap

Pengetahuan dan pemahaman dilihat dari sejauh mana karyawan dapat mereliasasikan teori-teori dan pengalamannya dengan benar dalam pekerjaan. Indikator keterampilan berhubungan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan baik dan tepat waktu. Sedangkan indikator sikap berkaitan dengan bagaimana perilaku karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri dan di dalam lingkungan kerja. Kompetensi berperan penting terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan karyawan yang berkompeten mencerminkan bahwa mereka memiliki pemahaman yang baik dan menguasai hal-

hal yang bersifat teori atau praktik dan sikap kerja baik sehingga menunjukkan kinerja yang lebih unggul dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kompetensi rendah.

Menurut Richard E. Boyatzis (2018:20) membagi kompetensi dalam cluster (gugus) dan dimensi sebagai berikut .

1. Kemampuan manajemen tujuan dan tindakan, memiliki dimensi sebagai berikut, efisiensi, perencanaan, inisiatif, perhatian kepada hal yang detail, kontrol diri, fleksibilitas.
2. Kemampuan manajemen orang, memiliki dimensi sebagai berikut : empati, persuasif, jaringan kerja, negoisasi, percaya diri, manajemen kelompok/tim, pengembangan orang lain, komunikasi lisan.
3. Kemampuan logika analitis, memiliki dimensi sebagai berikut : Menggunakan konsep, pengakuan pola-pola, pengembangan teori penggunaan teknologi, analisis kuantitatif, objektivitas sosial, komunikasi tertulis.

Berdasarkan indikator diatas dapat disimpulkan bahwa indikator dari kompetensi meliputi pengetahuan pemahaman, keterampilan, sikap serta kemampuan memanajemen dan kemampuan logika.

#### **2.1.4 Efikasi Diri**

Secara umum efikasi diri dapat diartikan sebagai penilaian dari diri sendiri terhadap kemampuan diri berdasarkan hasil yang ingin dicapai.



#### 2.1.4.1 Pengertian Efikasi Diri

Menurut Lunenburg dalam Sebayang (2017:338) efikasi diri adalah keyakinan individu dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang dihadapinya diberbagai situasi serta mampu menentukan tindakan dalam menyelesaikan tugas atau masalah tertentu, sehingga individu tersebut mampu mengatasi rintangan dan mencapai tujuan yang diharapkan.

*“self efficacy a person belief that he or she has the ability motivation, correct role perceptions and favourable situation to complete a task successfully”* efikasi diri seseorang keyakinan bahwa ia memiliki motivasi kemampuan, persepsi peran yang benar dan situasi yang menguntungkan untuk menyelesaikan tugas dengan sukses.” McShane & Von Glinow (2020:45)

Efikasi diri menentukan upaya beberapa orang untuk melakukan tugas dan berapa lama mereka akan bertahan dengan pekerjaan atau tugasnya. Efikasi diri tinggi akan menghasilkan suatu pencapaian prestasi kerja dan kepuasan kerja yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan dengan efikasi diri rendah (Rahmadhani & Marsudi, 2020:3)

Sementara itu Menurut Flora Puspitaningsih (2016:76), mengemukakan bahwa: “Efikasi diri merupakan keyakinan individu atas kemampuan mengatur dan melakukan serangkaian kegiatan yang menuntut suatu pencapaian atau prestasi”.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa efikasi diri yaitu seseorang keyakinan bahwa ia memiliki motivasi kemampuan, persepsi peran yang benar dan situasi yang menguntungkan untuk menyelesaikan tugas dengan sukses.

#### 2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Efikasi Diri

Menurut (Flora Puspitaningsih 2018:77) membagi dimensi efikasi diri menjadi tiga dimensi yaitu *level* atau *magnitude*, *generality*, dan *strength*.

##### 1. Dimensi *Level* atau *Magnitude*

Berkaitan dengan derajat kesulitan tugas yang dihadapi. Penerimaan keyakinan seseorang terhadap suatu tugas berbeda-beda, mungkin orang hanya terbatas pada tugas yang sederhana, menengah atau sulit. Persepsi setiap individu akan berbeda dalam memandang tingkat kesulitan dari suatu tugas. Individu akan cenderung melakukan tindakan yang dirasakan mampu untuk dilaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diperkirakan masih dalam batas kemampuannya. Semakin tinggi taraf kesulitan tugas, makin lemah keyakinan yang dirasakan individu dalam menyelesaikan tugasnya. Biasanya individu akan terlebih dahulu mencoba tugas yang dirasa mampu dilakukannya dan menghindari tugas yang berada di luar batas kemampuannya.

##### 2. Dimensi *Generality*

*Generality* merupakan perasaan kemampuan yang ditunjukkan individu pada konteks tugas yang berbeda-beda, baik itu melalui tingkah laku, kognitif dan afektifnya. Maksudnya, individu dapat menyatakan dirinya memiliki efikasi diri yang tinggi pada bidang/tugas yang luas atau hanya pada bidang tertentu saja. Seperti individu yang memiliki efikasi diri yang tinggi tentu dapat menyelesaikan tugas dalam beberapa bidang sekaligus. Berbeda dengan individu yang memiliki efikasi diri yang rendah, cenderung akan menyelesaikan tugasnya dalam sedikit bidang yang diperlukan dalam menyelesaikan tugasnya. Misalnya, seorang siswa

yakin akan kemampuannya pada mata pelajaran kesenian tetapi tidak yakin akan kemampuannya pada mata pelajaran matematika.

### 3. Dimensi *Strength*

Dimensi ini berkaitan dengan kuatnya keyakinan seseorang mengenai kemampuan yang dimiliki. Hal ini berkaitan dengan ketahanan dan keuletan individu dalam pemenuhan tugasnya. Individu yang memiliki keyakinan dan kemantapan yang kuat terhadap kemampuannya untuk mengerjakan suatu tugas akan terus bertahan dalam usahanya meskipun banyak mengalami kesulitan dan tantangan. Pengalaman memiliki pengaruh terhadap *self efficacy* yang diyakini seseorang. Pengalaman yang lemah akan melemahkan keyakinan individu itu pula. Individu yang memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuan mereka akan teguh dalam usaha untuk menyampaikan kesulitan yang dihadapi. Dimensi ini biasanya berkaitan langsung dengan dimensi level, yaitu semakin tinggi tingkat kesulitan tugas, semakin lemah keyakinan yang dirasakan menyelesaikannya.

Dalam perkembangannya, efikasi diri didefinisikan sebagai keyakinan manusia pada kemampuan mereka untuk melatih sejumlah ukuran pengendalian terhadap fungsi diri mereka dan kejadian-kejadian di lingkungannya, dan ia juga yakin kalau efikasi diri adalah fondasi manusia. Perkembangan teori efikasi diri ditandai dengan perkembangan kajian dan studi tentang efikasi diri.

Menurut (Lunenburg, 2011:10) terdapat empat indikator untuk mengukur efikasi diri, yaitu:

#### 1. Pengalaman akan kesuksesan (*Past Performance*)

Pengalaman akan kesuksesan adalah sumber yang paling besar pengaruhnya terhadap efikasi diri individu karena didasarkan pada pengalaman otentik. Pengalaman akan kesuksesan menyebabkan efikasi diri individu meningkat, sementara kegagalan yang berulang mengakibatkan menurunnya efikasi diri, khususnya jika kegagalan terjadi ketika efikasi diri individu belum benar-benar terbentuk secara kuat. Kegagalan juga dapat menurunkan efikasi diri individu jika kegagalan tersebut tidak merefleksikan kurangnya usaha atau pengaruh dari keadaan luar.

## 2. Pengalaman individu lain (*Vicarious Experience*)

Individu tidak bergantung pada pengalamannya sendiri tentang kegagalan dan kesuksesan sebagai sumber efikasi dirinya. Efikasi diri juga dipengaruhi oleh pengalaman individu lain. Pengamatan individu akan keberhasilan individu lain dalam bidang tertentu akan meningkatkan efikasi diri individu tersebut pada bidang yang sama. Individu melakukan persuasi terhadap dirinya dengan mengatakan jika individu lain dapat melakukannya dengan sukses, maka individu tersebut juga memiliki kemampuan untuk melakukannya dengan baik.

Pengamatan individu terhadap kegagalan yang dialami individu lain meskipun telah melakukan banyak usaha menurunkan penilaian individu terhadap kemampuannya sendiri dan mengurangi usaha individu untuk mencapai kesuksesan. Ada dua keadaan yang memungkinkan efikasi diri individu mudah dipengaruhi oleh pengalaman individu lain, yaitu kurangnya pemahaman individu

tentang kemampuan orang lain dan kurangnya pemahaman individu akan kemampuannya sendiri.

### 3. Persuasi Verbal (*Verbal Persuasion*)

Persuasi verbal dipergunakan untuk meyakinkan individu bahwa individu memiliki kemampuan yang memungkinkan individu untuk meraih apa yang diinginkan. Beberapa hal yang ada dalam dimensi ini yaitu sikap dan komunikasi yang dirasakan dari pemimpin atau atasan. Pada persuasi verbal, individu diarahkan dengan sara, nasihat, dan bimbingan sehingga dalam meningkatkan keyakinannya tentang kemampuan-kemampuan yang dimiliki yang dapat membantu mencapai tujuan yang diinginkan.

### 4. Keadaan fisiologis (*Emotional Cues*)

Penilaian individu akan kemampuannya dalam mengerjakan suatu tugas sebagian dipengaruhi oleh keadaan fisiologis. Gejala emosi dan keadaan fisiologis yang dialami individu memberikan suatu isyarat terjadinya suatu hal yang tidak diinginkan sehingga situasi yang menekan cenderung dihindari. Informasi dari keadaan fisik seperti jantung berdebar, keringat dingin, dan gemetar menjadi isyarat bagi individu bahwa situasi yang dihadapinya berada di atas kemampuannya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa efikasi diri bersumber pada *level* atau keyakinan individu terhadap kemampuan diri pada kesulitan tugas, *generality* keyakinan individu akan kemampuan melaksanakan tugas diberbagai aktivitas dan *strength* atau tingkat pengharapan individu terhadap kemampuan diri.

### **2.1.5 Komitmen Organisasi**

Pendapat para ahli tentang pengertian komitmen dapat sangat bervariasi, ada yang menyatakan hanya komitmen saja, namun adapula yang menyatakan sebagai komitmen organisasional. Pada dasarnya komitmen bersifat individual, merupakan sikap atau perilaku yang dimiliki setiap individu. Sedangkan komitmen individu terhadap organisasi dimana dia bekerja dapat dikatakan sebagai organisasional.

#### **2.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Jason A. Colquitt (2015:65), *organizational commitment* merupakan keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. *Organizational commitment* mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi (dipertahankan) atau pergi untuk mengejar pekerjaan lainnya.

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins (2017:62) komitmen adalah sikap kesediaan diri untuk memegang teguh visi, misi serta kemauan untuk mengerahkan seluruh usaha dalam melaksanakan tugas. Komitmen karyawan tidak akan tumbuh dengan sendirinya, ada hubungan signifikan antara budaya kerja dengan komitmen pegawai.

Menurut Wibowo (2016:431), komitmen organisasional adalah perasaan, sikap, dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Fred Luthans (2006), mengemukakan bahwa komitmen organisasi sebagai suatu sikap paling sering diartikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, juga diartikan sebagai suatu keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat para pakar diatas, penulis menyimpulkan bahwa komitmen kerja adalah suatu kondisi yang mengidentifikasikan perasaan, loyalitas dan sikap kesediaan seseorang memegang teguh visi dan misi serta nilai – nilai sebuah organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

#### **2.1.5.2 Indikator Komitmen Organisasi**

Dimensi dan indikator komitmen kerja ada beberapa teori, salah satunya menurut Jason A Colquitt (2015:65) mengemukakan tiga (3) dimensi, yaitu:

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif (*Affective commitment*), merupakan terikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai – nilai organisasi.

2. Komitmen berkelanjutan

Komitmen Berkelanjutan (*continuance commitment*), yang tinggi akan bertahan di organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif (*normative commitment*), merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau alasan etika.

Menurut Stephen P. Robins (2014) komitmen organisasi dipengaruhi oleh tiga komponen sehingga individu memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya, yaitu:

- a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) : yang cenderung mengacu pada keterikatan emosional, yaitu identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen Afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan - harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. *Goal congruence orientation* seseorang terhadap organisasi menekankan pada sejauh mana seseorang mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi memiliki tujuan - tujuan pribadi yang sejalan dengan tujuan - tujuan organisasi.

Pendekatan ini mencerminkan keinginan seseorang untuk menerima dan berusaha mewujudkan tujuan - tujuan organisasi. Ada suatu jenis komitmen yang berhubungan dengan pendekatan kongruensi tujuan (*goal congruence approach*), yaitu komitmen afektif (*affective commitment*) yang menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Pegawai yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan perusahaan karena mereka menginginkan untuk bekerja di perusahaan itu.

- b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*) : Yang mengacu pada keinginan bahwa karyawan dalam berkeinginan meninggalkan



perusahaan. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya.

- c. **Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)** : Cenderung mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap dalam organisasi. Komitmen normatif bisa dipengaruhi beberapa aspek antara lain sosialisasi awal dan bentuk peran seseorang dari pengalaman organisasinya.

Berdasarkan penjelasan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa indikator dari komitmen kerja seorang individu yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

## **2.1.6 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan sesuatu hal yang penting bagi perusahaan, khususnya kinerja karyawan yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja perusahaan.

### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Dessler (2017:9) "*Performance (performance achievement) of employees is employe's actual performance compared to the expected performance of the employees*".

Menurut Afandi (2018:83) "Kinerja adalah 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”.

Menurut Amstrong, M. & Baron, A. (2018:176) “*Argues that performance is the result of work that has a strong relationship with organizational strategic goals*”.

Berdasarkan beberapa definisi diatas bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai atas tugas dan tanggung jawab seseorang karyawan dalam mencapai suatu tujuan tertentu

#### **2.1.6.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Dessler (2017:67) merumuskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

##### **1. Faktor kemampuan**

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *rality* (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan keterampilan dan mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

##### **2. Faktor Motivasi**

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja

secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus siap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Amstrong (2018:194) kinerja pegawai dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
  2. *Leadership factors*, ditunjukkan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
  3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
  4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja fasilitas yang diberikan organisasi
- Contextual/situasional factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

### **2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil.

Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi atau organisasi, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok organisasi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Adapun dimensi dan indikator dari kinerja karyawan menurut Dessler (2017:68) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
  - a. Ketepatan hasil kerja, b. Ketelitian hasil kerja, c. Kerapihan
2. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:
  - a. Hasil kerja
3. Dimensi kedisiplinan diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:
  - a. Kehadiran , b. Peraturan perusahaan
4. Dimensi ketepatan waktu diukur dengan indikator sebagai berikut:
  - a. Kecepatan waktu
5. Dimensi dampak interpersonal indikatornya adalah:
  - a. Bekerja sama, b. Komunikasi, c. Peran serta

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Robbins (2016:260), beberapa indikator dari kinerja, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas adalah taraf / tingkat baik buruknya / derajat sesuatu. Kualitas dinyatakan salah satu ukuran yang dapat dipadankan dengan angka.

## 2. Kuantitas

Kuantitas adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau dapat dipadankan dengan angka. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

## 3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

## 4. Efektivitas

Efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasaran tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya.

## 5. Kemandirian

Kemandirian adalah sikap yang memungkinkan seseorang untuk bertindak bebas, melakukan sesuatu atas dorongan sendiri dan untuk kebutuhannya sendiri tanpa bantuan dari orang lain, maupun berpikir dan bertindak original/kreatif, penuh inisiatif, mampu mempengaruhi lingkungan, mempunyai rasa percaya diri dan memperoleh kepuasan dari usahanya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan dengan penelitian ini	Perbedaan dengan penelitian ini
1	Arif & Fauzan, (2022)  Pengaruh Kompetensi, Efikasi Diri Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Berkelanjutan Karyawan Bagian Produksi Hanchen Industrial Indonesia Semarang  Jurnal EMBA Vol.10 No.1 Januari 2022	Kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen berkelanjutan. Efikasi Diri berpengaruh negatif terhadap komitmen berkelanjutan. Dan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen berkelanjutan.	Menganalisis variabel kompetensi dan komitmen	Penelitian ini ditambah variabel efikasi diri sebagai variabel bebas
2	Anggraini & Fauzan (2022)  Pengaruh Kompetensi, Efikasi Diri Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada ASN BAPEDA Kota Semarang)  YUME : Journal of Management. Volume 5 Issue 1 Pages 167 - 174	Kompensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Efikasi diri berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional	Menganalisis variabel efikasi diri dan komitmen organisasi	Dalam penelitian ini ditambah kompetensi sebagai variabel bebas dan variabel kinerja
3	Ekowati & Hidayah (2022)	efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Pelatihan	Menganalisis variabel efikasi diri dan komitmen organisasi	Dalam penelitian ini ditambah variabel kompetensi

	<p>Pengaruh Efikasi Diri Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt. Phapros Tbk Wilayah Jateng Diy</p> <p>Jurnal Magisma Vol. XI No. 1 – Tahun 2022</p>	<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>		<p>sebagai variabel bebas</p>
4	<p>Adriyanto, (2018)</p> <p>Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Hotel Sahid Jaya Lippo Cikarang)</p> <p>Journal Of Indonesian Tourism, Hospitality And Recreation --- Volume 1, Nomor 2, Oktober 2018</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil uji hipotesis secara parsial dan simultan yakni variabel pelatihan, motivasi, dan kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Menganalisis variabel kompetensi dan kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini ditambah variabel efikasi diri sebagai variabel bebas dan komitmen sebagai variabel antara</p>
5	<p>Bolung (2021)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Dan Komitmen</p>	<p>Ketiga variabel budaya organisasi, pengembangan karir dan komitmen organisasi baik secara parsial atau Bersama-sama</p>	<p>Menganalisis variabel komitmen kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini ditambah variabel kompetensi dan efikasi diri sebagai variabel bebas</p>

	<p>Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Desa Wisata TMII Jakarta</p> <p>Oikonomia: Jurnal Manajemen Volume 17, No. 2, Juli 2021, Pp. 141-154</p>	<p>terbukti berpengaruh terhadap kinerja.</p>		
6	<p>Akbar Mochammad, M., &amp; Mukzam, D (2017)</p> <p>PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA (Studi pada Karyawan PT PELINDO Surabaya)</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 47 No.2 Juni</p>	<p>komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normatif secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PELINDO III (Persero) Kantor Pusat Surabaya</p>	<p>Menganalisis variabel komitmen organisasi dan kinerja pegawai</p>	<p>Dalam penelitian ini ditambah kompetensi dan efikasi diri sebagai variabel bebas</p>
7	<p>Shafira Rachmaniza (2020)</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Produksi di PT. Sinar Ragamindo Utama Bandung</p>	<p>Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Menganalisis variabel kompetensi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan</p>	<p>Dalam penelitian ini ditambah efikasi diri sebagai variabel bebas</p>



	Prosiding Manajemen Volume 6, No. 1, Tahun 2020			
8	Suratno & Fauzan, (2023)  Pengaruh Motivasi Kerja, Efikasi Diri dan Etos Kerja Terhadap Komitmen Organisasional  <i>Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)</i> , Vol 4(4) : 3773-3784	<i>self-efficacy</i> berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.	Menganalisis variabel efikasi diri dan komitmen organisasi	Dalam penelitian ini ditambah kompetensi sebagai variabel bebas
9	(Diana Sulianti K. L. Tobing, 2009)  Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara  JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN, VOL.11, NO. 1, MARET 2009: 31-37	komitmen kontinuan, komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tanda positif	Menganalisis variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan	Dalam penelitian ini ditambah kompetensi efikasi diri sebagai variabel bebas
10	Agma (2020)  Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam	Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.	Menganalisis variabel kompetensi dan komitmen organisasi	Dalam penelitian ini ditambah efikasi diri sebagai variabel bebas

	Negeri Di Indonesia Timur  Gorontalo Management Research Vol. 3 No. 1 April			
11	Syafira Zatil Aqmar (2022)  <i>The Effect Of Work Culture And Self Efficacy On Employee Performance</i>  Jurnal Ilmiah Manajemen Vol. 6, No. 2, 2022, 132-143	<i>Self efficacy has a positive and significant effect on the job performance of KJPP Sugianto Prasodjo employees with value (p &lt;0.05).</i>	Menganalisis variabel efikasi diri dan kinerja karyawan	Dalam penelitian ini ditambah variabel kompetensi dan komitmen kerja
12	Adam, Yuniarsih., Ahman & Kusnendi (2020)  The Mediation Effect of Organizational Commitment in the Relation of Organization Culture and Employee Performance  Advances in Economics, Business and Management Research, volume 117	Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Menganalisis variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan	Dalam penelitian ini ditambah kompetensi, efikasi diri sebagai variabel bebas
13	Ida Ayu Oka Martini, I Ketut Rahyuda, Desak Ketut Sintaasih, Putu Saroyeni Piartrini (2018)	<i>The result of data analysis found employee competency, and organizational commitment</i>	Menganalisis variabel kompetensi, komitmen kerja	Dalam penelitian ini ditambah efikasi diri

	<p><i>The Influence Of Competence On Employee Performance Through Organizational Commitment Dimension</i></p> <p>Journal Of Business And Management, Volume 20, Issue 2. Ver. VII (February. 2018)</p>	<p><i>dimensions showed a significant positive effect on employee performance.</i></p>	<p>dan kinerja karyawan</p>	<p>sebagai variabel bebas.</p>
14	<p>Ajeng Retningjati, Lydia Yunita. (2018)</p> <p><i>Effect Of Competence And Work Motivation On Employee Performance PT. Rotella Mandiri Persada Perbaungan</i></p> <p>Journal Management Science, Volume 1 No 2. April 2018, pp 36-40</p>	<p><i>The result of this study indicate that partialy a significant influence on competence on the performance of employee of PT. Rotella Mandiri Persada Perbaungan</i></p>	<p>Menganalisis variabel kompetensi dan kinerja karyawan</p>	<p>Dalam penelitian ini ditambah efikasi diri dan komitmen kerja</p>
15	<p>Ayu Anjani (2019)</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kompetensi dan motivasi</p>	<p>Menganalisis variabel kompetensi</p>	<p>Dalam penelitian ini ditambah efikasi diri sebagai variabel bebas</p>

	Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen, Vol 3, (1), 1-10	terhadap kinerja karyawan.		
16	(Puspita & Sihita, 2023) Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai KeuanganBadan Pusat Statistik DenganPemanfaatan Teknologi Informasi Sebagai Variabel Intervening  Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS) Volume 3, Nomor4, Agustus2023	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Menganalisis variabel kompetensi	Dalam penelitian ini ditambah efikasi diri sebagai variabel bebas
17	Munir & Arifin, (2021) <i>The Influence Of Work Motivation And Self Efficacy On Employee Performance</i>  Jurnal Simki Economic, Volume 4 Issue2, Pages 142-149	<i>The result of the study found that work motivation and self efficacy had significant</i>	Menganalisis variabel <i>self efficacy</i> dan kinerja karyawan	Dalam penelitian ini ditambah kompetensi sebagai variabel bebas dan komitmen sebagai variabel antara
18	(Dheviests & Riyanto, 2020) <i>The Influence of Work Discipline, Self-Efficacy and Work Environment on</i>	Disiplin kerja, <i>self efficacy</i> dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Menganalisis variabel efikasi diri dan kinerja karyawan	Dalam penelitian ini ditambah kompetensi sebagai variabel bebas

	<p><i>Employee Performance in the Building Plant D Department at PT Gajah Tunggal Tbk</i></p> <p>International Journal of Innovative Science and Research Technology ISSN No:-2456-2165. Volume 5, Issue 1, January – 2020</p>			
19	<p>Andi, Sudarno &amp; Nyoto (2019)</p> <p><i>Effect Of Organizational Culture, Work Motivation, And Organizational Commitment On Work Motivation And Performance Of PT ARTA BOGA CEMERLANG PEKANBARU</i></p> <p>Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan dan Bisnis, 4(1), 59-70.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>effect of organizational culture, work motivation and organizationl commitment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>	<p>Menganalisis variabel komitmen kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Dalam penelitian ini ditambah kompetensi dan <i>self efficacy</i> sebagai variabel bebas</p>
20	<p>Atty Tri Juniarti, Bayu Indra Setia, Irwanti Irwanti (2021 )</p> <p><i>Employee Performance Affected By Human Intelligence and</i></p>	<p>Kecerdasan emosional dan kecerdasan intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, kecerdasan</p>	<p>Menganalisis variabel kompetensi, kinerja karyawan</p>	<p>Dalam penelitian ini ditambah <i>self efficacy</i> sebagai variabel bebas</p>

	<p><i>Mediated by Competency</i></p> <p>Journal.unpas.ac.id Vol. 20, No. 2.</p>	<p>emosional dan kecerdasan intelektual berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimediasi oleh kompetensi, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>		
21	<p>Suparyanto dan Rosad (2020)</p> <p><i>Effect Of Competence And Compensation On Employee Performance</i></p> <p>Journal of Innovation Research and Knowledge Vol.2, No.6, November 2022</p>	<p><i>The research results show that competence has a significant effect on employee performance at PT Bintang Parabola.</i></p>	<p>Meneliti variabel Kompetensi dan Kinerja</p>	<p>Dalam penelitian ini ditambah variabel efikasi diri dan komitmen organisasi</p>
22	<p>Almusaddar et al., (2014)</p> <p><i>The Influence Of Knowledge, Satisfaction, And Motivation On Employee Performance Through Competence</i></p> <p>International Journal Of Business And</p>	<p><i>The municipalities must focus on how provide competence and promote motivation at municipalities. Also, the relationship between knowlwdge and performance; motivation and performance; and satisfaction and performance.</i></p>	<p>Menganalisis variabel kompetensi dan kinerja pegawai</p>	<p>Dalam penelitian ini ditambah efikasi diri sebagai variabel bebas dan komitmen sebaagai variabel antara</p>

	General Management. Vol. 7, Issue 5, Aug – Sep; 21-40			
23	(Raza & Nawaz, 2011)  <i>Impact Of Job Enlargement On Employees' Job Satisfaction, Motivation And Organizational Commitment: Evidence From Public Sector Of Pakistan</i>  International Journal Business And Social Science Vol. 2 No. 18; October 2016	<i>In general the findings revealed that government organizaations of Pakistan are using job enlargement practices that are negatively associated eith motivation, job satisfaction and organizational commitment. The result of the study and future implications are discussed along with suggestions.</i>	Menganalisis variabel yang mempengaruhi komitmen dan kinerja	Dalam penelitian ini ditambah variabel kompetensi dan efikasi diri
24	David Ahmad Yani (2022)  <i>The Influence Of Employee Competence And Infrastructure Toward Employee Performance.</i>  Airlangga Journal Of Innovation Management, Vol.3, No.1, June	<i>There is an influence of employee competence (X1) on employee performance (Y) with an influence level of 17,5%. There an influence of infrastructure (X2) on employee performance (Y) with an influence level of 31%.</i>	Menganalisis variabel kompetensi yang mempengaruhi kinerja karyawan	Dalam penelitian ini ditambah variabel efikasi diri dan komitmen kerja
25	Akbar Shaheed Zulfikar Ali Bhutto et al., (2020)  <i>Examining Mediating Impact Of Self-</i>	<i>The analysis of the likely mediating effect shows that adoptions of self efficacy has a significan impact in case of individual</i>	Menganalisis variabel efikasi diri ( <i>self efficacy</i> ) yang mempengaruhi	Dalam penelitian ini ditambah variabel kompetensi

	<p><i>Efficacy Between Organizational Culture And Employee Performance: Empirical Findings From Banking Industry Of Pakistan</i></p> <p><i>International Journal Of Management (IJM) Volume 11, Issue 9, September</i></p>	<p><i>analysis of cultural variables and partial mediation indirect impact on employee performance</i></p>	<p>kinerja karyawan</p>	<p>dan komitmen kerja</p>
--	--	--	-------------------------	---------------------------

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran intinya berusaha menjelaskan korelasi hubungan antara variabel yang diteliti. Kondisi hubungan tersebut idealnya dikaitkan oleh teori atau penelitian sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu kompetensi dan efikasi diri terhadap komitmen organisasi dimediasi oleh kinerja karyawan.

#### 2.3.1 Hubungan Kompetensi dengan Efikasi Diri

Karyawan yang memiliki kompetensi yang memadai dan sesuai dengan kriteria tugas yang diembannya merupakan salah satu faktor yang mendukung tercapainya tujuan sebuah organisasi. Kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya. Kompetensi pada dasarnya merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan sikap yang melekat pada diri karyawan yang dapat terwujud dari kebiasaan bertindak dalam



menyelesaikan pekerjaan serta mampu bekerja sesuai standar yang telah ditentukan oleh perusahaan

Efikasi diri adalah keyakinan seseorang atas kapabilitasnya untuk melaksanakan tugas tertentu/spesifik . Karyawan yang memiliki efikasi diri dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dengan senang '*enjoyable*' dan selalu mengorganisasi dan mengimplementasi tindakan tindakan cerdas dan siap menghadapi tantangan dan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Efikasi diri terkait bagaimana seseorang merasa (*feel*), berpikir (*think*), dan berperilaku (*behave*) melaksanakan pekerjaannya dalam pencapaian tertentu. Kompetensi dan efikasi diri yaitu faktor individual masing-masing karyawan. Seorang karyawan menjadi rajin atau tidak, kreatif atau tidak, dapat dilihat melalui kompetensi dan efikasi diri atau keyakinan akan kapabilitas yang ada dalam dirinya. Kompetensi dan efikasi diri yang baik mengalirkan semangat kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Alfiana Anggraini, Mohammad Fauzan (2022), Salimah (2017) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa diketahui kompetensi dan efikasi diri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **2.3.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi**

Organisasi perlu didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan sehingga memperoleh hasil secara efektif dan efisien. Kompetensi dianggap sebagai kemampuan individu untuk melaksanakan suatu

pekerjaan dengan benar yang memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian, dan sikap, maka dari itu semakin tinggi kompetensi yang dimiliki seorang pegawai akan semakin tinggi komitmen yang dimiliki.

Salah satu hal yang sangat berpengaruh dalam kemajuan sebuah organisasi agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan yaitu adalah dengan membangun komitmen bagi setiap orang di dalam perusahaan. Hal tersebut akan terwujud jika karyawan tersebut mempunyai kompetensi yang baik.

Radliyah Hasan Jan, Faradila Hasan (2020) berdasarkan pada data yang telah diolah, hasil dari penelitian tersebut merumuskan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Nurlaely M. dan Asri Laksmi Riani (2016) berdasarkan pada penelitian tersebut mengemukakan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **2.3.3 Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Komitmen Organisasi**

Efikasi diri tinggi akan menghasilkan suatu pencapaian prestasi kerja dan kepuasan kerja yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan dengan Efikasi diri rendah. Efikasi Diri menentukan upaya beberapa orang untuk melakukan tugas dan berapa lama mereka akan bertahan dengan pekerjaan atau tugasnya.

Komitmen organisasi sangat diperlukan dalam berbagai profesi pekerjaan, dimana ketika seseorang sudah berkomitmen untuk bekerja maka segala apapun rintangan dan kesulitan yang ditemukan akan dihadapi walaupun berat, kerana

komitmen kerja sangat berkaitan erat dengan kondisi psikologis seseorang, menurut Haslam (2001) komitmen merupakan suatu kondisi yang mencerminkan keadaan psikologis seseorang, untuk menjadikan seseorang tersebut dapat meningkatkan tujuan pencapaian dalam sebuah organisasi.

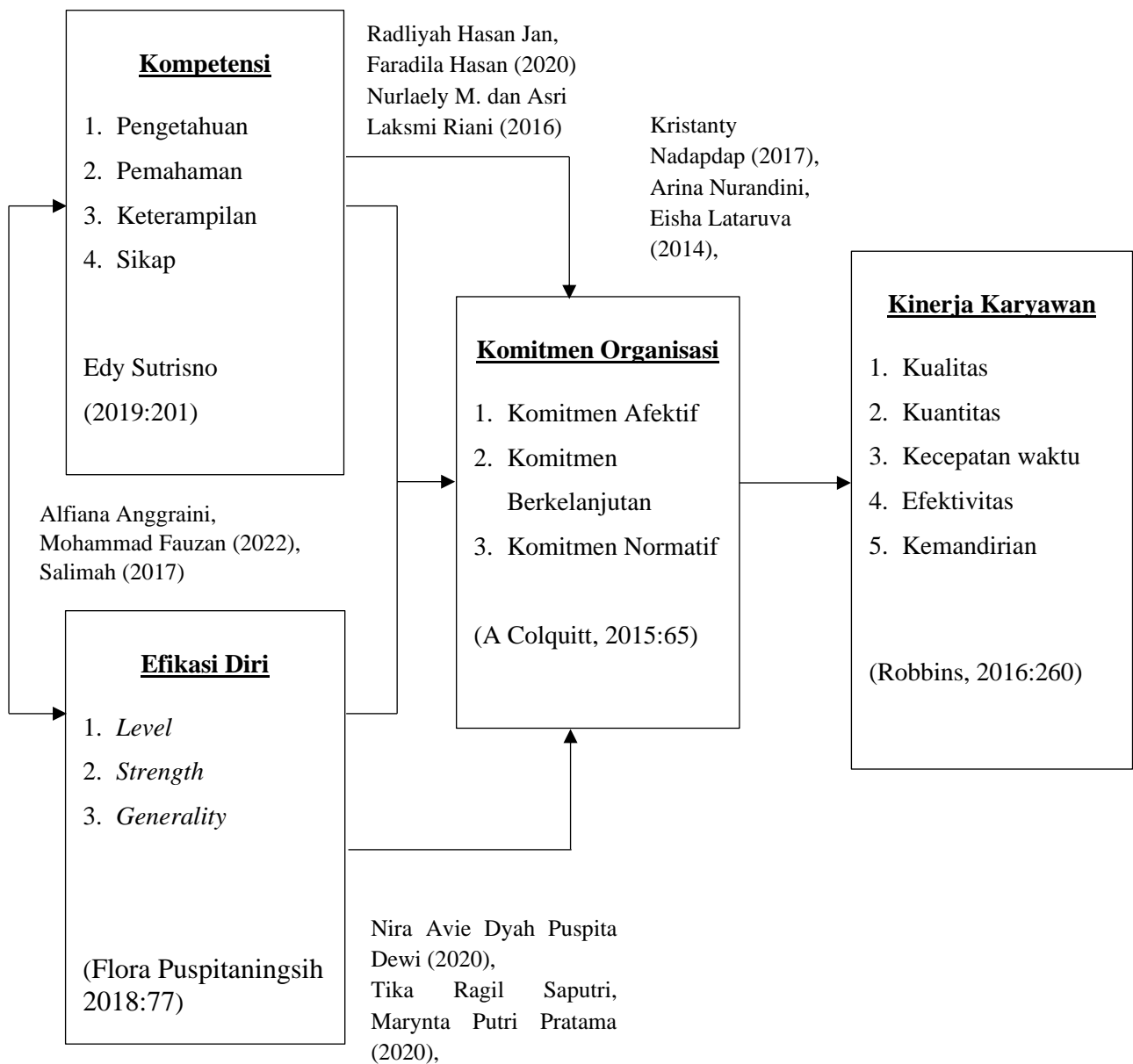
Nira Avie Dyah Puspita Dewi (2020), dari hasil penelitian ini dikemukakan bahwa variabel *self-efficacy* (Efikasi Diri) terbukti memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Tika Ragil Saputri, Marynta Putri Pratama (2020), dalam penelitiannya mengemukakan bahwa hasil dari penelitian ini terbukti efikasi diri memberikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

#### **2.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Kristanty Nadapdap (2017), berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan. Arina Nurandini, Eisha Lataruva (2014), Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel komitmen afektif, variabel normatif komitmen, dan variabel komitmen kontinuansi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran tersebut, untuk variabel independent adalah kompetensi dan efikasi diri, untuk variabel intervening adalah komitmen organisasi, dan untuk variabel dependent adalah kinerja karyawan, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian**

## **2.4 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian di atas, maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

1. Kompetensi Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi.
2. Efikasi Diri Kerja Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi.
3. Kompetensi Dan Efikasi Diri Terhadap Komitmen Organisasi.
4. Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.