

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Permasalahan dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai komitmen organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan. Dimulai dari pengetahuan secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti oleh penulis.

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *to-manage* yang maksudnya adalah mengendalikan. Berikut ini ialah pendapat mengenai penafsiran manajemen menurut para ahli :

Menurut Terry (2018:25) menyatakan bahwa : “*Management is the planning, organizing, leading, and controlling of human and other resources to achieve organizational goals efficiently and effectively*”. Yang memiliki arti bahwa Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Menurut Koontz et al., (2018:18) menyatakan bahwa : “*Management is related to the achievement of a goal that is done through and with other people*”. Yang memiliki arti bahwa Manajemen berkaitan dengan pencapaian suatu tujuan yang dilakukan melalui dan bersama orang lain

Menurut (Robbins dan Judge 2019) menyatakan bahwa: *“Management involves coordinating and overseeing the work activities of other so their activities are completed efficiently and effectively”*. Yang memiliki arti bahwa Manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan aktivitas kerja orang lain sehingga aktivitas mereka diselesaikan secara efisien dan efektif.

Menurut Manulang (2018:2) mengatakan bahwa: “Manajemen merupakan suatu seni serta ilmu dalam melaksanakan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penataan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia guna menggapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Dari pengertian menurut para ahli yang sudah dipaparkan di atas, maka dapat diinterpretasikan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.1.1 Unsur-Unsur Manajemen**

Manusia sebagai pelaku manajemen di mana yang diatur oleh manusia adalah semua aktivitas yang ditimbulkan dalam proses manajemen yang selalu berhubungan dengan faktor-faktor produksi yang disebut dengan 6 M. Menurut Terry (2018:18), unsur-unsur manajemen yang disebut yaitu, “ the six M in managemen” yakni, Man, Money, Material, Macahine, Methods dan Market:

- 1) *Men* (Manusia), Manusia memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi yang menjalankan fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi yang menentukan tujuan dan dia pula yang menjadi pelaku dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Tanpa manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul kerana adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.
- 2) *Money* (Uang), Uang merupakan salah satu unsur yang tidak diabaikan. Dalam dunia modern uang sebagai alat tukar menukar dan alat mengukur nilai kekayaan, sangat diperlukan untuk mencapai suatu tujuan. Karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.
- 3) *Methods* (Metode), Metode atau cara melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Cara kerja atau metode yang tepat sangat menentukan kelancaran setiap kegiatan proses manajemen dari suatu organisasi.
- 4) *Material* (Barang/Perlengkapan), Faktor ini sangat penting karena manusia tidak dapat melaksanakan tugas kegiatannya tanpa adanya barang atau alat perlengkapan, sehingga dalam proses perlengkapan suatu kegiatan oleh suatu organisasi tertentu perlu dipersiapkan bahan perlengkapan yang dibutuhkan.
- 5) *Machines* (Mesin), Mesin adalah alat peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual serta memberi kemudahan manusia dalam

setiap kegiatan usahanya sehingga peranan mesin tertentu dalam era moden tidak dapat diragukan lagi.

- 6) *Market* (Pasar), Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang dengan produksi suatu hasil lembaga/perusahaan dapat dipasarkan, karena itu pemasar dalam manajemen ditetapkan sebagai salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Pasar diperlukan untuk menyebarkan hasil-hasil produksi agar sampai ketangan konsumen.

#### **2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen**

Terdapat fungsi-fungsi manajemen menurut Robbins & Judge (2018:37) adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Kegiatan merencanakan semua karyawan secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. 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*)

Kegiatan untuk mengatur semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan 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 tanggungjawab.
- c. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tenaga kerja.
- d. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

## 3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan untuk mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membentuk tercapainya tujuan bersama. 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.

## 4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. 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 alternatif solusi yang terkait dengan pencapaian.

Maka dapat diinterpretasikan bahwa fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*).

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

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum sebagai penggerak aktivitas operasional dalam suatu perusahaan dan menjadi salah satu hal yang paling penting adanya untuk mengetahui seberapa besar kinerja dari sebuah perusahaan.

Menurut Hasibuan (2018:10) menyatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Menurut Sofyandi (2018:14) menyatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia adalah 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”.

Menurut Amstrong & Baron (2018:13) menyatakan bahwa: “*Conceptually, human resource management 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 business*”. Yang memiliki arti bahwa Secara konseptual, manajemen sumber daya manusia dapat dianggap sebagai pendekatan strategis dan koheren terhadap pengelolaan aset organisasi yang paling berharga – orang-orang yang bekerja di sana yang secara individu dan kolektif berkontribusi terhadap pencapaian bisnis.

Menurut Robbins & Judge (2019:2) menyatakan bahwa: “*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 appaising*”. Yang memiliki arti bahwa Manajemen sumber daya manusia berarti kebijakan dan praktik

yang dibutuhkan untuk melaksanakan aspek sumber daya manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk perekrutan, penyingkiran, pelatihan, pemberian penghargaan, dan penilaian.

Menurut Dessler (2018:3) menyatakan bahwa: *“Human Resource Management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns”*. Yang memiliki arti bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan masalah hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta keadilan.

Dari beberapa pernyataan dari para ahli di atas maka dapat diinterpretasikan bahwa sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

#### **2.1.2.1 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Berikut fungsi manajemen



sumber daya manusia menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coutler yang dialih bahasakan oleh Mulyono (2019) adalah sebagai berikut :

#### 1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan, dilakukan melalui program ke karyawan meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- b. Pengorganisasian, kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja dan koordinasi dalam bagian perusahaan/instansi pemerintahan.
- c. Pengarahan, kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan/instansi pemerintahan.
- d. Pengendalian, kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan/instansi pemerintahan dan bekerja sesuai dengan rencana.

#### 2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan, proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan/instansi pemerintah.
- b. Pengembangan, proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

- c. Kompensasi, pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan/instansi pemerintah.
- d. Pengintegrasian, kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan/instansi pemerintah dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan, kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- f. Kedisiplinan, keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial.
- g. Pemberhentian, yaitu hubungan kerja karyawan disebabkan oleh keinginan karyawan, putusan perusahaan/instansi pemerintah, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Maka dapat diinterpretasikan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdapat dua fungsi yaitu yang pertama adalah fungsi manajerial, adanya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Sedangkan fungsi yang kedua yaitu fungsi operasional, adanya pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

Komitmen merupakan suatu bentuk dari keterkaitannya antara individu dengan individu lain atau antara individu dengan organisasi. Komitmen

organisasi akan memperlihatkan bagaimana seorang karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaannya. Komitmen organisasi dapat terjadi ketika seorang karyawan 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.

Menurut Robbins & Judge (2019:100) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Mathis & Jackson (2018:112) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya). Adapun menurut Luthans (2018:60) 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. Kemudian menurut Darmawan (2013) dalam Ridho (2018:76) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam sebuah organisasi atau perusahaan dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut Imanni & Witjaksono (2013) dalam Annisa (2019) komitmen organisasi merupakan sikap kesetiaan yang

dimiliki karyawan pada organisasi atau tidak akan meninggalkan organisasi dan selalu berpihak untuk kepentingan organisasi serta bersungguh-sungguh mencapai tujuan organisasi.

Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab, dengan demikian, ukuran komitmen seorang pimpinan yang dalam hal ini adalah kepala sekolah adalah terkait dengan pendelegasian wewenang (empowerment). Dalam konsep ini pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahan. Sebaliknya, bawahan perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri.

Komitmen organisasi adalah ditandai dengan bentuk loyalitas dan identifikasi diri terhadap organisasi. Komitmen pada organisasi tidak hanya

menyangkut pada kesetiaan karyawan pada organisasi yang bersifat positif tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi, dimana karyawan bersedia atas kemauan sendiri untuk memberikan segala sesuatu yang ada pada dirinya guna membantu merealisasikan tujuan dan kelangsungan organisasi. Komitmen organisasi juga tidak hanya sebagai bentuk sikap setia seorang karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja, namun karyawan tersebut juga memiliki keinginan untuk melibatkan dirinya secara aktif dalam meningkatkan prestasi organisasi dengan cara bertanggungjawab atas pekerjaannya dan menjalankan tugas yang diberikan dengan baik sehingga dapat membantu mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut.

#### **2.1.3.1 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 faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Dyne & Graham, (2018:243) 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 (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.

### 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 satusatunya 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*).

#### **2.1.3.2 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 (2017:249), 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.

### **2.1.3.3 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 Allen dan Meyer (2019:211) 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,
3. Komitmen Normatif (*normative commitment*), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.
  - (a) Kesetiaan terhadap organisasi,
  - (b) Kebahagiaan dalam bekerja,

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

#### **2.1.4 Kompetensi**

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, kompetensi merupakan kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Berdasarkan pada arti etimologi kompetensi diartikan sebagai kemampuan yang harus dimiliki seorang atau setiap pekerja untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja. Menurut Sutrisno (2018:206) suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang

mengacu persyaratan kerja yang ditetapkan. Kemudian menurut Wibowo (2020:218) mengemukakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Adapun menurut (Kandula (2019:9) kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.

Robbins dan Judge (2019) adalah suatu kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Menurut Edison (2018:140) 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 diketahui bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dari karyawan yang memiliki kemampuan keterampilan, pengetahuan dan sikap dan karakteristik seseorang dalam mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya. kompetensi yang dibutuhkan saat ini adalah pegawai yang memiliki karakteristik kerja yang unggul, mampu beradaptasi saat situasi dan kondisi menuntut kemampuan diri dan kualitas kerja yang diharapkan untuk mengembangkan

dirinya agar dapat bekerja secara mandiri handal dan memiliki kualitas.

#### **2.1.4.1 Kategori Kompetensi**

Menurut Zwell dalam Wibowo (2020:281) 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 focus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa kompetensi memiliki beberapa kategori yang dapat dibedakan, dai kelima kategori tersebut antara lain *task achievement*, *relationship*, *personal attribute*, *managerial*, dan *leadership*.

#### **2.1.4.2 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 Kandula (2017):

1. Kompetensi harus dipertunjukan. 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.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa kompetensi memiliki beberapa karakteristik yang terqualifikasi sebagai kompetensi yang baik agar dapat berkontribusi dan terwujud terhadap tujuan dan keberhasilan suatu pekerjaan.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Kompetensi karyawan dalam suatu perusahaan atau instansi bukan hanya merupakan suatu kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Wibowo (2020:220) telah mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecapakan 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, 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 ini termasuk banyak nya faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyatannya, 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.

#### 2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Menurut Kandula (2019:10), 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. *Knowledge* (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,

##### 2. *Skill* (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,

##### 3. *Attitude* (Sikap)

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

- (a) Menyukai pekerjaan

(b) Menyelesaikan pekerjaan sesuai standar

### 2.1.5 Kinerja

Kinerja merupakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan kinerja karyawan merupakan keseluruhan hasil kerja seseorang dalam menyelesaikan tugasnya. Berikut ini merupakan pengertian kinerja karyawan menurut para ahli :

Menurut Mangkunegara (2019:67) menyatakan bahwa : “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Machmed Tun Ganyang (2018:187) menyatakan bahwa: “Kinerja karyawan adalah tingkat efektivitas dan efisiensi yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari di suatu organisasi atau perusahaan pada periode tertentu”.

Menurut Ivancevich (2019:90) menyatakan bahwa : *“Performance as the quality and quantity of the achievement of task, whether carried out by individuals, groups or companies”*. Memiliki arti bahwa Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, atau perusahaan.

Menurut Terry (2018:27) menyatakan bahwa : *“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*". Memiliki arti bahwa Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan, seseorang harus mempunyai tingkat kemauan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesiapan dan keterampilan seseorang tidak akan cukup efektif untuk melakukan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.

Menurut Kotler & Keller (2019:283) menyatakan bahwa : "*Employee performance is a result achieved by a job in his work according to certain criteria that apply to a job*". Memiliki arti bahwa Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai suatu pekerjaan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku pada suatu pekerjaan. Maka dapat diinterpretasikan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dalam mengerjakan pekerjaan dan tanggungjawab yang telah diberikan kepadanya.

#### **2.1.5.1 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Tujuan penilaian kinerja karyawan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coutler yang dialih bahasakan oleh Sedarmayanti (2020:87) berpendapat bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk

promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.

2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan/instansi pemerintahan.

Maka dapat diinterpretasikan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat informasi yang dihasilkan, semakin besar potensi penilaian mempengaruhi organisasi atau perusahaan. Setiap organisasi atau perusahaan memiliki tujuan utama dari proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan, letak perbedaannya adalah hanya pada variasi dalam penggunaan khusus yang dibuat oleh organisasi atau perusahaan atas informasi yang dihasilkan dari proses penilaian mereka. Tujuan penilaian kinerja karyawan dapat dijadikan motivasi (*motivation*) bagi para karyawan dalam meningkatkan dan mengembangkan karir mereka.

#### **2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge+Skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang

memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

## 2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*Situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Maka dapat diinterpretasikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada dua yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Faktor kemampuan mengacu pada kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai yang diharapkan. Sedangkan faktor motivasi membuat diri karyawan terarah dalam bekerja sesuai rencana untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2019:92) dimensi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

#### 1. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa mampu seorang karyawan dalam bekerja satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan indikator yaitu :

- a. Kecepatan mengerjakan pekerjaan
- b. Ketelitian mengerjakan pekerjaan

## 2. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan indikator yaitu :

- a. Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Kemampuan memenuhi target kerja

## 3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya. Dimensi tanggung jawab diukur dengan indikator yaitu :

- a. Kemampuan mengambil keputusan
- b. Mengambil keputusan yang baik.

## 4. Kerja Sama

Kerja sama adalah kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga membuat hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan indikator yaitu :

- a. Dapat menjalin kerjasama dengan rekan kerja
- b. Memiliki kekompakan dengan rekan kerja

## 5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota instansi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa mengganggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan indikator yaitu :

- a. Memiliki kemauan menyelesaikan pekerjaan
- b. Memiliki kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan

Maka dapat diinterpretasikan bahwa indikator kinerja karyawan dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif yang dilakukan karyawan itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penulis mencoba mengumpulkan beberapa jurnal penelitian dari internet sebagai referensi dan bahan kajian untuk melakukan penelitian, penulis mengacu kepada penelitian terdahulu untuk mengetahui perbedaan dan persamaan serta seberapa besar pengaruh variabel terhadap satu sama lainnya dan membandingkan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis untuk dapat memperoleh hasil penelitian yang searah dengan penelitian lainnya. Serta diharapkan dalam penelitian ini dapat diperhatikan mengenai kekurangan dan kelebihan hasil penelitian ini. Berikut ini beberapa jurnal penelitian terdahulu :



**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	<p align="center">Hasrun Afandi UmpuSinga, Appin Purisky Redaputri, dan Vonny Tiara Narundana (2020)</p> <p align="center">Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama, Provinsi Lampung</p> <p align="center"><i>Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 11 No. 1</i></p>	<p>Berdasarkan hasil pengolahan data bahwa terdapat pengaruh kompetensi (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y), Terdapat pengaruh komitmen organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) dan Terdapat pengaruh kompetensi (X<sub>1</sub>) dan komitmen organisasi (X<sub>2</sub>) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (Y)</p>	<p>Menggunakan variabel baik bebas dan terikat yang sama</p>	<p>Objek penelitian dilakukan di Kantor Wilayah Kementerian Agama, Provinsi Lampung</p>
2.	<p align="center">Vaidatul Aulia (2021)</p> <p align="center">Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamatek Indo Bekasi</p> <p align="center"><i>JIMEN Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen, Vol. 1, No. 2, April 2021</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi dan Komitmen Organisasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo</p>	<p>Menggunakan variabel baik bebas dan terikat yang sama</p>	
3.	<p align="center">Salsabila dan Cecep Hermana (2021)</p> <p align="center">Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Purwakarta</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi dan Komitmen Organisasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan</p>	<p>Menggunakan variabel baik bebas dan terikat yang sama</p>	<p>Objek penelitian dilakukan pada Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Purwakarta</p>

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis Volume 26 No. 1, April 2021</i>	terhadap pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Purwakarta.		
4.	Ferry Andre Agustian, Djoko Poernomo dan Zarah Puspitaningtyas (2018)  Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai  <i>Majalah Ilmiah "DIAN ILMU" Vol.17 No.2 April 2018</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Menggunakan variabel baik bebas dan terikat yang sama	Objek penelitian dilakukan pada pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember,
5.	Moh. Rizal, Hedy Vanni Alam, Lisda L. Asi (2023)  Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Gorontalo  <i>JAMBURA: Vol 5. No 3. January 202</i>	Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi dan Komitmen Organisasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pegawai di Dinas Pendidikan Kota Gorontalo	Menggunakan variabel baik bebas dan terikat yang sama	Objek penelitian dilakukan pada pegawai di Dinas Pendidikan Kota Gorontalo
6.	Sri Gustina Pane dan Fatmawati (2017)  Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pertanahan Nasional Kota Medan  <i>Jurnal Riset Manajemen &amp; Bisnis (JRMB) Vol. 2. No.3. Oktober 2017</i> Pengaruh	Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi dan Komitmen Organisasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pegawai di Dinas Pendidikan Kota Gorontalo	Menggunakan variabel baik bebas dan terikat yang sama	Objek penelitian dilakukan pada pegawai di Badan Pertanahan Nasional Kota Medan
7.	K.D.Krisnawati, I.W.Bagia (2021)	Hasil penelitian menunjukkan	Menggunakan variabel baik bebas dan	Objek penelitian dilakukan pada

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p><i>Bisma: Jurnal Manajemen, Vol. 7 No. 1, Bulan April Tahun 2021</i></p>	<p>Kompetensi dan Komitmen Organisasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan PT Sapta Prima Cargo</p>	<p>terikat yang sama</p>	<p>karyawan PT Sapta Prima Cargo</p>
8.	<p>Heri dan Fitri Andayani (2020)</p> <p>Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada bidang Kepemudaan Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Bandung</p> <p><i>Jurnal Ilmiah "Neo Politea" FISIP Universitas Al-Ghifari</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi dan Komitmen Organisasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pegawai Pada bidang Kepemudaan Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Bandung</p>	<p>Menggunakan variabel baik bebas dan terikat yang sama</p>	<p>Objek penelitian dilakukan pada Pegawai Pada bidang Kepemudaan Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Bandung</p>
9.	<p>Noalina Erari (2021)</p> <p><i>The Effects of Organizational Commitment, Competency, and Reward on Employee Performance: Lessons from Indonesia Local Government</i></p> <p><i>International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM) Volume 6 Issue 2 February 2021, P.P. 20-31</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi dan Komitmen Organisasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>	<p>Menggunakan variabel baik bebas dan terikat yang sama</p>	<p>Terdapat variabel bebasn penghargaan dan Objek penelitian yang berbeda</p>
10.	<p>Bernard, H. Basri Modding, Jobhar Bima dan St. Sukmawati (2017)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi dan Komitmen Organisasi baik</p>	<p>Menggunakan variabel baik bebas dan terikat yang sama</p>	<p>Terdapat variabel terikat kepuasan kerja dan Objek penelitian yang berbeda</p>

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office</i></p> <p><i>IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)</i></p>	secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja		
11.	<p><i>Mohamed Talaat, Lamia Saleh and Fatma Abdelaal (2021)</i></p> <p><i>How does Employees' core Competencies influence Performance Outcomes?</i></p> <p><i>International Journal of Tourism, Archaeology, and Hospitality (IJTAH), Vol.1 Issue 1</i></p>	Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Menggunakan variabel baik bebas dan terikat yang sama	Objek penelitian yang berbeda
12.	<p><i>Yusuf Ronny Edward, Kuras Purba (2020)</i></p> <p><i>The Effect Analysis of Emotional Intelligence and Work Environment on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variables in PT Berkat Bima Sentana</i></p> <p><i>Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)</i></p>	Berdasarkan analisis SEM, kecerdasan emosional dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Berkat Bima Sentana.	Menggunakan variabel Komitmen dan Kinerja	Terdapat variabel lain yaitu Kecerdasan Emosional dan Lingkungan Kerja
13.	<p><i>Mohammad Salman, Showkat Ahmad Ganie, Imran Saleem (2020)</i></p> <p><i>Employee Competencies as Predictors of Organizational Performance: A Study of</i></p>	Hasilnya menunjukkan kompetensi pegawai terpilih berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi	Menggunakan variabel Kompetensi dan Kinerja	Objek penelitian yang dilakukan pada Studi tentang Bank Sektor Publik dan Swasta

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Public and Private Sector Banks</i>  <i>Sage Journal, Volume 45, Issue 4, https://doi.org/10.1177/0258042X2093901</i>	kecuali kompetensi diri yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan dan negatif.		
14.	<i>Darwis Saban Salim Basalamah Achmad Gani Zainuddin Rahman (2020)</i>  <i>EJBMR: European Journal Of Business &amp; Management Research, Vol. 5 No. 1 (2020)</i>  <i>Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture On Job Satisfaction And Employee Performance: The Case Of Four Star Hotels</i>	Hasil penelitian menemukan bahwa adanya pengaruh positif kompetensi, terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel Kompetensi dan Kinerja	Terdapat variabel lain yaitu Kompensasi, Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja
15.	<i>Isal Anwar Hasana, Salim Basalamah, Baso Amang, Jamaluddin Bijang (2023)</i>  <i>The Influence Of Leadership, Work Environment, Competence, And Character Development, On Organizational Commitment And Employee Performance In Banking In Sinjai Regency</i>  <i>Journal of Profess. Bus. Review.  Miami, v. 8   n. 5  p. 01-34</i>	Hasil penelitian menemukan bahwa adanya pengaruh positif kompetensi, terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel Kompetensi dan Kinerja	Terdapat variabel lain yaitu Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Pengembangan Karakter.

Sumber: Diolah Oleh Peneliti (2023)

## **2.3 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel.

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

Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang produktif dan baik. Mewujudkan kinerja yang baik dan unggul didalam organisasi atau perusahaan, Komitmen Organisasi dapat menjadi salah satu indikator kunci keberhasilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan dalam mendapatkan sumber daya manusia yang baik dan unggul.

Menurut hasil penelitian (Pane dan Fatmawati 2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rizal, Alam, dan Asi 2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara positif baik secara langsung maupun tidak langsung. Kemudian hasil yang sama juga ditunjukkan dalam penelitian yang sudah dilakukan oleh (Erari 2021) bahwa komitmen mempengaruhi kinerja karyawan secara positif baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu mengenai pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan maka dapat dikatakan bahwa Komitmen

organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecendrungan karyawan untuk bertahan didalam perusahaan tempat ia bekerja. Komitmen merupakan identifikasi dan keterkaitan seseorang yang relatif kuat terhadap perusahaan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi diharapkan akan memperhatikan kinerja yang optimal. Komitmen mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi, perasaan, keterlibatan dan rasa kesetiaan terhadap organisasi.

### **2.3.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam berkontribusi dengan baik dengan menggunakan kemampuan yang ia miliki kepada setiap pelaksanaan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Suatu organisasi perlu memiliki tenaga kerja yang mempunyai kemampuan dan terampil untuk dapat mengelola organisasi agar aktivitas organisasi dapat berjalan dengan baik yang berdampak pula pada hasil kinerja karyawan. Hasil kerja yang baik merupakan hasil kerja optimal yang sudah sejalan dengan standar yang dimiliki oleh organisasi dan mendorong tercapainya keinginan organisasi.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh (K.D.Krisnawati dan I.W.Bagia 2021) Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Persamaan regresi yang dihasilkan menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh (Heri dan Andayani 2020) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga terdapat pada

penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Talaat, Saleh, dan Abdelaal 2021) bahwa temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keduanya kompetensi inti staf lini dan hasil kinerja mereka, yang menunjukkan peningkatan tersebut kompetensi inti dapat menghasilkan hasil kinerja yang lebih baik

Berdasarkan dari penelitian terdahulu bahwa kompetensi sang Suatu organisasi perlu memiliki tenaga kerja yang mempunyai kemampuan dan terampil untuk dapat mengelola organisasi agar aktivitas organisasi dapat berjalan dengan baik yang berdampak pula pada hasil kinerja karyawan. Hasil kerja yang baik merupakan hasil kerja optimal yang sudah sejalan dengan standar yang dimiliki oleh organisasi dan mendorong tercapainya keinginan organisasi diperlukan untuk tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

### **2.3.3 Pengaruh Komitmen dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen organisasi dan Kompetensi dinilai memiliki pengaruh yang baik terhadap Kinerja Karyawan. Hubungan antara Komitmen organisasi dan Kompetensi merupakan hal penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja akan meningkat apabila karyawan memiliki kemampuan yang dibutuhkan oleh perusahaan dan dapat mengaplikasikannya dengan baik di dunia kerja.

Sumber daya manusia yang berbasis kompetensi dapat meningkatkan kapasitas dan membangun pondasi karena apabila orang - orang yang bekerja



dalam organisasi memiliki kompetensi yang tepat sesuai dengan tuntutan pekerjaannya, maka dia akan mampu baik dari segi pengetahuan, keterampilan maupun mental serta karakter produktifnya. Dengan kepemilikan nilai (value) yang kuat, mereka akan selalu siap menghadapi perubahan sesuai dengan tuntutan organisasi tanpa menghilangkan jati dirinya. Selain itu, komitmen organisasi juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Jika kita ingin memahami komitmen organisasi maka kita harus terlebih dahulu melihat dan mengkaji makna dari sikap. Sikap merupakan pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan terhadap suatu yang dihadapinya. Menurut (Robbins dan Judge 2019) juga mengatakan bahwa sikap mencerminkan perasaan seseorang terhadap sesuatu maka ketika itulah kita akan dapat melihat bagaimana komitmen organisasi itu terbentuk.

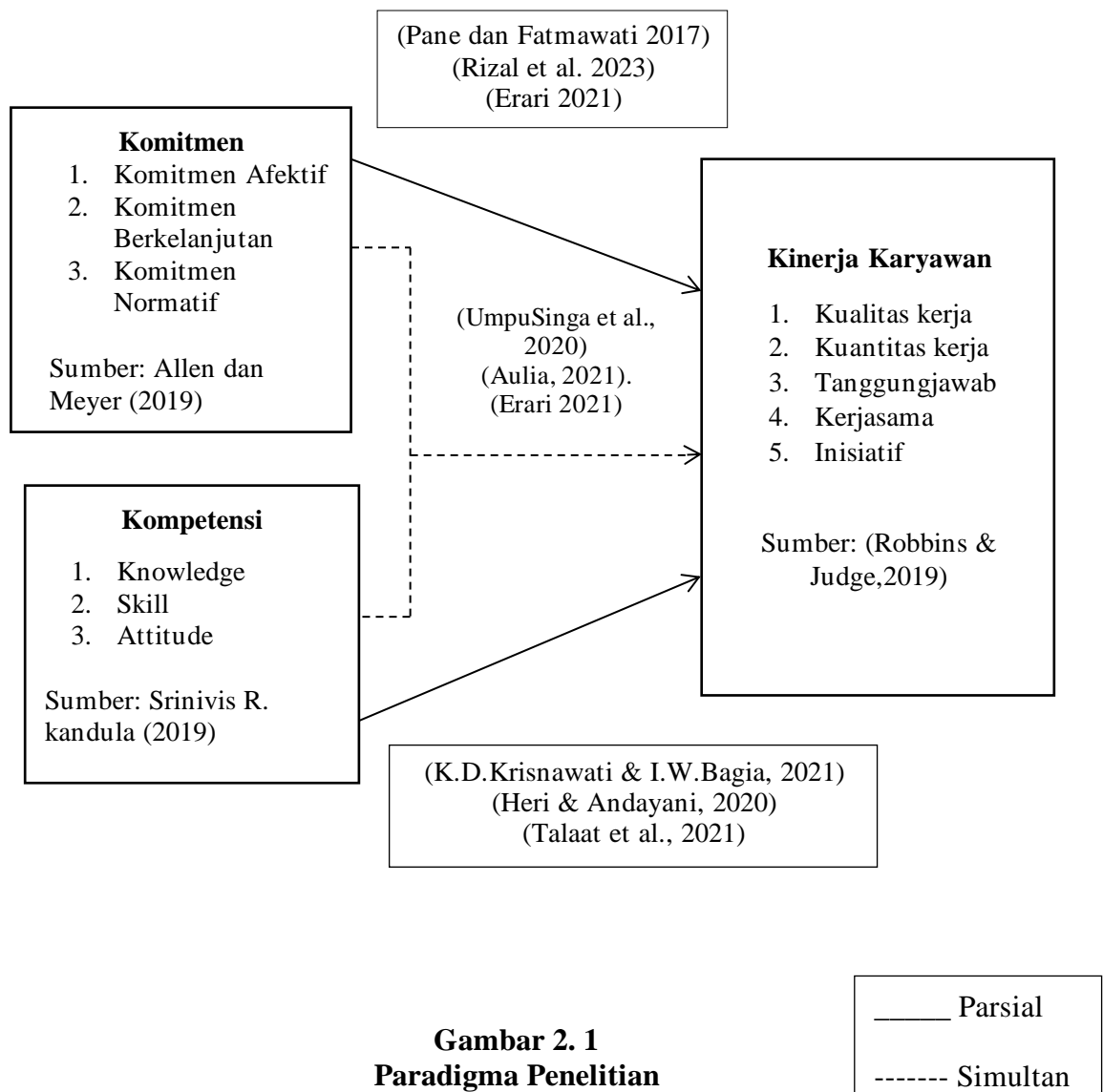
Hal ini sependapat dengan beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan yang menunjukkan bahwa adanya kaitan antara komitmen, kompetensi dan kinerja karyawan. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh (UmpuSinga et al. 2020) dimana berdasarkan hasil analisa yang dilakukan terlihat adanya pengaruh antara komitmen organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Kemudian selain penelitian di atas, adapun penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Aulia 2021). Kemudian hal yang sama juga dikatakan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Erari 2021) bahwa terdapat

pengaruh antara komitmen organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan argumen tersebut maka penulis menduga adanya keterkaitan antara komitmen organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

#### **2.4 Paradigma Penelitian**

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Mengacu pada definisi paradigma tersebut, terungkap bahwa paradigma ilmu itu amat beragam. Hal ini didasarkan pada pandangan dan pemikiran filsafat yang dianut oleh masing-masing ilmuan berbeda-beda. Baik tentang hakikat apa yang harus dipelajari, obyek yang diamati, atau metode yang digunakan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.1 dibawah ini :



**Gambar 2. 1**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu pernyataan sementara atau dugaan sementara yang paling memungkinkan yang masih harus dicari kebenarannya. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori relevan, belum

didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran maka penulis memaparkan hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Secara simultan :

Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.

2. Secara parsial :

- a. Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja
- b. Terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja