

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Tinjauan pustaka berisi uraian konsep-konsep yang mendasari teori dasar penelitian ini. Bab II ini tersusun atas landasan teori, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian yang menjadi dasar pelaksanaan penelitian.

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Definisi manajemen menurut Syafruddin dkk. (2022: 4) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan. Sementara itu Silalahi & Mifka (2015) memberikan definisi manajemen sebagai suatu proses koordinasi dan integrasi dari penggunaan suatu sumber-sumber organisasi {(seperti human (manusia), financial (uang), physical (fisik), informational / technological (informasi dan teknologi), technical (teknik)}

untuk mencapai tujuan khusus melalui fungsi-fungsi planning, organizing, leading, controlling, and staffing.

Suryana (2015) mendefinisikan manajemen adalah segenap perbuatan menggerakkan sekelompok petugas dan menggerakkan segenap sarana dalam sesuatu organisasi apapun untuk mencapai tujuan. Menurut Ichsan (2021) mengartikan manajemen merupakan proses merencanakan, mengorganisasi, dan mengendalikan yang mencakup manusia, material, dan sumber daya keuangan dalam suatu lingkungan organisasi. Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Manajemen sebagai proses penggunaan sumberdaya secara efektif untuk mencapai sasaran. Menurut Ichsan (2021) manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana cara mencapai tujuan dengan efektif serta efisien dengan menggunakan bantuan atau melalui orang lain.

Menurut Gustiana, Hidayat & Fauzi (2022) menjelaskan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian usaha para anggota, organisasi dan penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi.

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan suatu cara yang sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Perencanaan memiliki hubungan yang sangat erat dengan pengambilan keputusan.

Perencanaan tidak lain dari susunan (rumusan) sistematis mengenai langkah (tindakan-tindakan) yang akan dilakukan di masa depan, dengan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang seksama atas potensi, faktor-faktor eksternal dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Perencanaan merupakan suatu proses kegiatan pemikiran yang sistematis mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, langkah-langkah, metode, dan tenaga yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan kegiatan pencapaian tujuan yang dirumuskan secara rasional dan logis serta berorientasi kedepan dan masa kini”.

Perencanaan merupakan tahapan awal dari proses manajemen. Oleh karena itu, kemampuan untuk melakukan perencanaan merupakan salah satu fungsi dan peran manajer. Dimana manajer harus punya kemampuan untuk melihat masa depan yang akan dicapai, dengan pengalaman masa lalu, dengan pertimbangan kekuatan dan kelemahan organisasi, yang pada akhirnya harus merumuskan rencana program kerja. Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang primer, yaitu tahapan yang mendahului dan menjadi pondasi terhadap fungsi-fungsi manajemen yang lainnya.

2. Pengorganisasian

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses. Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi sumber daya- sumber daya yang dimilikinya dan

lingkungan yang melingkupinya. Pengorganisasian adalah proses terciptanya penggunaan secara tertib terhadap semua sumber daya yang dimiliki oleh sistem manajemen. Pengorganisasian yang baik didorong oleh *atribut appropriateness, adequacy, effectiveness dan efficiency*. Setiap pengorganisasian harus memiliki struktur organisasi yang layak. Struktur organisasi dicerminkan dalam bentuk bagan atau grafis yang disebut dengan bagan organisasi. Pengorganisasian diartikan sebagai proses terciptanya penggunaan secara tertib terhadap semua sumber daya yang dimiliki oleh sistem manajemen. Secara tertib menekankan bahwa penggunaan itu berdasarkan pada tujuan dan penggunaan sumber daya yang benar sehingga tidak menyebabkan pemborosan sumber daya dalam proses pencapaian tersebut. Dalam proses pengorganisasian, bentuk-bentuk pengorganisasian yang dilakukan oleh para manajer diantaranya: penyusunan struktur organisasi, pembagian pekerjaan, menugaskan orang-orang untuk mengerjakannya, mengalokasikan sumber daya yang dimiliki, dan mengkoordinasikan upaya-upaya yang akan ditempuh.

3. Penyusunan personalia (*Staffing*)

Penyusunan personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas/pekerjaan setelah disusun struktur pekerjaan, dipahami bidang- bidang pekerjaan yang akan dilakukan dan penempatan tenaga-tenaga yang sesuai. Penyusunan personalia atau *staffing* adalah *Recruiting, selecting, orienting, training, developing, and replacing employees to produce goods and services in the most effective and efficient manner*. Staffing merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga kerja memberikan daya guna yang maksimal bagi organisasi. Di dalam menyusun sebuah organisasi,

perlu sekali pembagian tugas yang sebaik-baiknya dan memberi wewenang- wewenang yang tepat, namun demikian yang lebih penting lagi ialah menempatkan orang secara tepat pada tempat-tempat sesuai struktur organisasi yang telah ditetapkan. Perlu disadari bahwa manusia adalah unsur terpenting dalam keberhasilan suatu organisasi. Aset organisasi yang paling penting dan harus diperhatikan oleh manajemen adalah manusia (sumber daya manusia atau human resources). Hal ini bermuara pada kenyataan bahwa manusia merupakan elemen yang selalu ada dalam setiap organisasi.

4. Pengarahan (*Directing*)

Perencanaan, pengorganisasian dan penyusunan pegawai harus dijalankan, tetapi harus ada pihak yang memastikan seluruh sumber daya memang mengerjakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perlu adanya pengarahan (*directing*). Pengarahan adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pemberian perintah dan saran. Pengarahan (*directing*) adalah membuat pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan dan memotivasinya untuk mencapai tujuan organisasi, ada yang mengatur, mengarahkan, memotivasi, memberikan sanksi dan lain-lain. Apabila berbicara tentang pengarahan (*directing*) maka akan sama dengan *actuating* atau *motivating*, pengarahan (*directing*) sama dengan memimpin (*leading*) dan pengambilan keputusan sebagai realisasi dari perencanaan menjadi implementasi. Artinya pengarahan (*directing*) dapat dimaknai sebagai *motivating* atau memberi motivasi dan memimpin (*leading*) serta pengambilan keputusan.

5. Pengendalian (*controlling*)

Diantara beberapa fungsi manajemen, pengendalian memiliki peran yang sangat penting. Pengendalian berfungsi untuk mengevaluasi apakah tujuan dapat dicapai, dan apabila tidak dapat dicapai dicari faktor penyebabnya, sehingga

dapat dilakukan tindakan perbaikan. Pengendalian merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting. Pengendalian adalah suatu proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen

Manajemen merupakan suatu alat organisasi untuk mencapai tujuan. Jadi dengan adanya alat tersebut diharapkan semua tujuan dapat tercapai. Menurut Rahman, M. (2017), adanya organisasi tersebut dapat digerakan sedemikian rupa sehingga dapat menghindari sampai titik seminimal mungkin pemborosan waktu, tenaga, material dan uang guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Sedangkan Hasibuan (2016) mendefinisikan manajemen adalah seni dan ilmu untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen untuk mengaktifkan dan mengoptimalkan penggunaan segala sumber daya yang tersedia guna pencapaian tujuan yang telah

ditetapkan sesuai dengan kemampuan mengatur dalam suatu organisasi.

2.1.1.3 Sumber-sumber Manajemen

Sumber-sumber manajemen menurut Soedarso (2018) adalah sebagai berikut:

- a. *Men* atau manusia
Merupakan sarana penting dari setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu. Berbagai macam aktivitas itu dapat dilihat dari proses, seperti: planning, organizing, Staffing, directing, dan controlling.
- b. *Money* atau uang
Untuk melakukan berbagai aktivitas diperlukan uang, seperti gaji, membeli peralatan-peralatan, biaya perawatan, dan lain-lain. Kegagalan atau ketidaklancaran manajemen banyak dipengaruhi perhitungan atau ketelitian dalam penggunaan uang.
- c. *Material* atau bahan-bahan
Dalam proses pelaksanaan kegiatan manusia menggunakan material atau bahan-bahan, karena dianggap atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan.
- d. *Machines* atau mesin
Dalam kemajuan teknologi sekarang ini manusia bukan lagi sebagai pembantu bagi mesin seperti pada masa sebelum revolusi industri, namun sebaliknya mesin berubah kedudukannya sebagai pembantu manusia.
- e. *Methods* atau metode
Untuk melakukan kegiatan-kegiatan secara berdaya guna, manusia dihadapkan pada berbagai alternatif metode atau cara melakukan pekerjaan.
- f. *Market* atau pasar
Pasar merupakan sasaran manajemen yang penting, karena merupakan tujuan proses aktivitas manajemen.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM), adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia-bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis

Dalam manajemen SDM, manusia adalah aset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri. Untuk mendapatkan pengertian yang lengkap, berikut ini penulis mengemukakan beberapa definisi mengenai SDM yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya:

Manajemen SDM seperti yang telah dikemukakan Dessler (2013:4), 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.” (Manajemen SDM adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengkompensasi, serta mengurus hubungan kerja, keselamatan kerja, dan keadilan kerja pegawai). Menurut DeCenzo & Robbins (2013:4):

“HRM is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire, train, motivate, and maintain employees.” (Manajemen SDM merupakan serangkaian bagian dari Ilmu Manajemen yang berfokus pada tata cara menarik, merekrut, melatih, memotivasi, dan memelihara pegawai).

Sementara menurut Sofyandi (2013:6), menyatakan SDM yaitu:

Didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading, dan controlling*, dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, dan transfer ataupun mutasi, penilaian kinerja, serta pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif bagi sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, bahwa SDM merupakan suatu kegiatan di dalam suatu organisasi dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan sampai pada pengendalian untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran yang sudah ditetapkan oleh suatu organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM merupakan salah satu bagian yang tidak terlepas dari ilmu manajemen itu sendiri, fungsi manajemen SDM selain daripada yang terdapat pada fungsi utama manajemen pada umumnya, ada pula beberapa fungsi spesifik. Berdasarkan definisi menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:10), fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)
2. Pengorganisasian (*Organizing*)
3. Pengarahan (*Directing*)
4. Pengawasan (*Controlling*)
5. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)
6. Pengintegrasian (*Integration*)
7. Pengembangan (*Development*)
8. Pemeliharaan (*Maintenance*)
9. Kompensasi (*Compensation*)
10. Kedisiplinan (*Discipline*)
11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*)

Fungsi-fungsi SDM tersebut saling mempengaruhi satu sama lain, apabila terdapat masalah dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi lain di dalam organisasi yang bertugas mendukung terhadap pencapaian sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Sebuah strategi organisasi tidak akan berhasil tercapai secara efektif dan efisien apabila setiap bagian atau departemen tidak melaksanakan fungsi atau tugas dengan

semestinya. Dalam konteks Manajemen SDM, fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemutusan hubungan tenaga kerja adalah peran yang menentukan keberhasilan.

Dessler (2013:4-5) menyatakan ada aktifitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi MSDM yakni, sebagai berikut:

- 1) Perencanaan. Menentukan sasaran dan standar-standar, membuat aturan dan prosedur menyusun rencana-rencana dan melakukan peramalan.
- 2) Pengorganisasian. Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membuat divisi-divisi, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, mengoordinasikan pekerjaan bawahan.
- 3) Penyusunan staff. Menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar prestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi prestasi, memberikan konseling kepada karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan
- 4) Kepemimpinan. Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, memotivasi bawahan.
- 5) Pengendalian. Menetapkan standar, standar kualitas, memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar-standar ini, melakukan koreksi jika dibutuhkan

2.1.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah masalah sebagai berikut (Hasibuan, 2016:10).

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job deskroption, job, spesification, job requirement, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.3 Sikap

2.1.3.1 Pengertian Sikap

Sikap atau *attitude* sebagai suatu kecenderungan yang dipelajari untuk merespon dengan cara menyenangkan atau

tidak menyenangkan secara konsisten berkenaan dengan objek tertentu. Apabila kita mempunyai sikap positif tentang pekerjaan kita, maka kita akan bekerja lebih lama dan lebih keras. Sikap mendorong kita untuk bertindak dengan cara spesifik dalam konteks spesifik. Artinya, sikap memengaruhi perilaku pada berbagai tingkat yang berbeda. Berbeda dengan nilai yang menunjukkan keyakinan menyeluruh bahwa memengaruhi perilaku di semua situasi.

Sikap kerja memiliki daya tarik ganda bagi manajer/pimpinan di satu sisi, sikap kerja merepresentasikan hasil penting yang perlu ditingkatkan. Pada sisi lain, sikap kerja merupakan gejala dari potensi masalah lain. Misalnya, kepuasan kerja yang rendah mungkin gejala nilai karyawan untuk keluar. Dengan demikian amat penting bagi pimpinan memahami penyebab dan akibat sikap-sikap kerja utama. Sikap pada hakikatnya merupakan kecenderungan pernyataan seseorang. Baik menyenangkan maupun tidak, yang mencerminkan bagaimana merasa tentang orang, objek atau kejadian dalam lingkungannya.

Sikap kerja merupakan kumpulan perasaan, kepercayaan, dan pemikiran yang dipegang orang tentang

bagaimana berperilaku pada saat ini mengenai pekerjaan dan organisasi. Sikap lebih spesifik daripada nilai dan tidak bersifat permanen karena cara orang memersepsi dan menghayati pekerjaan sering berubah seiring waktu. Misalnya, situasi kerja seseorang mungkin berubah disebabkan oleh transfer kerja atau karena promosinya diterima atau ditolak. Akibatnya, sikap kerjanya mungkin berubah.

Sunyoto dan Burhanuddin (2015:25) berpendapat bahwa sikap kerja berisi evaluasi positif atau negatif yang dimiliki oleh seorang karyawan mengenai aspek-aspek lingkungan kerja mereka. Sebagian besar riset berhubungan dengan tiga sikap, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan pekerjaan dan komitmen organisasional.

Sikap adalah keadaan siap mental yang dipelajari dan diorganisasi menurut pengalaman, dan menyebabkan timbulnya pengaruh khusus atas reaksi seseorang terhadap orang-orang, obyek-obyek, dan situasi-situasi dengan siapa ia berhubungan (Octavia, 2019). Sikap atau determinasi perilaku berkaitan dengan persepsi, kepribadian dan motivasi. Sikap sebagai suatu aspek psikologis memiliki struktur dengan 3 komponen yang saling menunjang, yaitu kognitif, afektif dan konaktif.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan pengertian sikap sebagai organisasi keyakinan-keyakinan yang mengandung aspek kognitif, konatif dan afektif yang merupakan kesiapan mental psikologis untuk mereaksi dan bertindak secara positif atau negatif terhadap objek tertentu.

2.1.3.2 Komponen Sikap

Sikap mengandung komponen-komponen yang membentuk struktur sikap. Menurut Azwar S (2011 : 23) sikap terdiri dari tiga komponen yang saling menunjang yaitu:

1. **Komponen kognitif**
Merupakan representasi apa yang dipercayai oleh individu pemilik sikap, komponen kognitif berisi kepercayaan *stereotype* yang dimiliki individu mengenai sesuatu dapat disamakan penanganan (opini) terutama apabila menyangkut masalah isu tau kontroversial.
2. **Komponen afektif**
Merupakan perasaan yang menyangkut aspek emosional. Aspek emosional inilah yang biasanya berakar paling dalam sebagai komponen sikap dan merupakan aspek yang paling bertahan terhadap pengaruh- pengaruh yang mungkin adalah mengubah sikap seseorang. Komponen afektif disamakan dengan perasaan yang dimiliki seseorang terhadap sesuatu.
3. **Komponen konatif**
Merupakan aspek kecenderungan berperilaku tertentu sesuai sikap yang dimiliki oleh seseorang. Aspek ini berisi tendensi atau kecenderungan untuk bertindak atau bereaksi terhadap sesuatu dengan cara-cara tertentu.

2.1.3.3 Fungsi Sikap

Sikap memiliki sejumlah fungsi psikologis yang berbeda, Menurut Walgito (2010:111), terdapat empat fungsi sikap, yaitu:

1. Sikap berfungsi sebagai alat untuk menyesuaikan diri. Bahwa sikap adalah sesuatu yang bersifat *communicable*, artinya sesuatu yang mudah menular, sehingga mudah pula menjadi milik bersama.
2. Sikap berfungsi sebagai pengatur tingkah laku.
3. Sikap berfungsi sebagai alat ukur pengalaman. Manusia didalam menerima pengalaman-pengalaman dari dunia luar sikapnya tidak pasif, tetapi diterima secara aktif, artinya pengalaman yang berasal dari dunia luar itu tidak semua dilayani oleh manusia, tetapi manusia lebih memilih mana-mana yang perlu dan mana yang tidak perlu dilayani.
4. Sikap berfungsi sebagai pernyataan kepribadian. Sikap sering mencerminkan pribadi seseorang. Ini sebabnya karena sikap tidak pernah terpisah dari pribadi yang mendukungnya.

2.1.3.4 Indikator-indikator Sikap Kerja

Menurut Azwar S (2011 : 28), faktor yang mempengaruhi sikap yaitu:

- a. Pengalaman pribadi.
- b. Pengaruh orang lain yang dianggap penting.
- c. Pengaruh kebudayaan.
- d. Media massa
- e. Lembaga pendidikan dan lembaga agama.
- f. Faktor emosional.

Dalam interaksi sosial, individu membentuk pola sikap tertentu terhadap berbagai obyek. Menurut Wahyudi (2021) menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi sikap kerja antara lain:

1. Kondisi kerja, meliputi lingkungan fisik maupun sosial berpengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja.
2. Pengawasan atasan, pengawasan dan perhatian yang baik dari atasan dapat mempengaruhi sikap dan semangat kerja.
3. Kerjasama dari teman sekerja, adanya kerjasama dari teman sekerja juga berpengaruh dengan kualitas dan prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Kesempatan untuk maju, jaminan terhadap karir dan hari tua dapat dijadikan salah satu motivasi dalam sikap kerja.
5. Keamanan, rasa aman dan lingkungan yang terjaga akan menjamin dan menambah ketenangan dalam bekerja.

Indikator sikap kerja terdiri dari kepercayaan, Ide, dan Konsep terhadap suatu obyek. Aspek pengukuran sikap kerja terbagi menjadi tiga aspek yaitu aspek dari dalam, aspek motif sosial, dan aspek persepsi (Hendra & Handoyo, 2013:101).

1. Aspek dari dalam, yaitu aspek penggerak semangat dari dalam diri individu. Minat yang timbul merupakan dorongan yang berasal dari dalam karena kebutuhan biologis, misalnya keinginan untuk bekerja akan memotivasi aktivitas dalam mencari kerja.
2. Aspek motif sosial, yaitu aspek yang timbul dari luar diri individu. Aspek ini bisa berwujud suatu

obyek keinginan seseorang yang ada di ruang lingkup pergaulan manusia. Pada aspek sosial ini, peran human relation akan tampak dan diperlukan dalam usaha untuk meningkatkan etos kerja karyawan.

3. Aspek persepsi, yaitu aspek yang berhubungan dengan sesuatu yang ada pada diri seseorang yang berhubungan dengan perasaan, misalnya rasa senang, rasa simpati, rasa cemburu, serta perasaan lain yang timbul dari dalam individu. Aspek ini akan berfungsi sebagai kekuatan yang menyebabkan seseorang memberikan perhatian atas persepsi pada sistem budaya organisasi dan aktivitas kerjanya.

2.1.4 Kompetensi

2.1.4.1 Pengertian Kompetensi

Manusia dilihat sebagai asset yang berharga. Dengan adanya kecenderungan tersebut, maka peran sumber daya manusia aparatur akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensinya. Dengan adanya kompetensi, sumber daya manusia dilihat sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan.

Hasibuan et al., (2021: 52) mengemukakan bahwa “Sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi”. Adanya kompetensi juga memudahkan dalam mendeskripsikan bagaimana kinerja seseorang dan melakukan pemetaan

pegawai. Dari kompetensi yang tampak inilah akan lebih mengetahui bagaimana seseorang bertanggung jawab, menyelesaikan masalah, menyesuaikan perilakunya dengan prioritas dan tujuan perusahaan, mengendalikan diri saat menghadapi tekanan atau masalah. Kompetensi digunakan untuk merencanakan, membantu, dan mengembangkan, perilaku dan kinerja seseorang sehingga lebih terarah, tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan.

Kompetensi dapat dipandang dari dua perspektif: yaitu kompetensi berdasarkan orientasi pegawai dan kompetensi berdasarkan orientasi pekerjaan. Dalam memberikan definisi mengenai kompetensi, umumnya para ahli memberikan definisi mengenai kompetensi, umumnya para ahli memberikan pengertian berdasarkan salah satu dari dua perspektif tersebut.

Dalam pendekatan berorientasi pegawai, kompetensi dianggap sebagai karakteristik tersebut dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori, yaitu: pengetahuan keterampilan, kemampuan, dan sikap. Berikut definisi kompetensi berdasarkan perspektif pegawai:

Kompetensi menurut Kandula (2013: 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 results in effective an/or superior performance.*”

Kandula menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik pokok dari seorang pegawai, yaitu motif, sifat, keterampilan, citra diri seseorang, peranan sosial atau pengetahuan yang mengakibatkan terciptanya kinerja efektif/superior. Sementara Kandula (2013: 6) menyatakan:

Competencies are tools used by employees in a variety of ways to perform particular tasks or jobs. They include: knowledge and skills, as well as more abstract types of competencies-patience, persistence, flexibility, self-competencies, no performance, no organization.

Kompetensi merupakan alat yang digunakan oleh pegawai dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan tertentu. Termasuk di dalamnya pengetahuan dan keterampilan, serta kompetensi lainnya yang bersifat abstrak seperti kesabaran, keuletan, fleksibilitas, dan kepercayaan diri. Dalam pendekatan berdasarkan orientasi pekerjaan, kompetensi lebih berfokus pada pekerjaan sebagai tolak ukur. Aktifitas yang harus dilakukan dalam sebuah pekerjaan sebelumnya

diidentifikasi, yang kemudian akan menentukan karakteristik individual yang harus dimiliki oleh pegawai. Kandula (2013: 3) menyatakan *Competency is a measurable pattern of knowledge, skills, abilities, behaviors and other characteristics that an individual needs to perform work roles or occupational functions successfully*. Dijelaskan bahwa kompetensi merupakan sebuah pola yang terukur berdasarkan pengetahuan, kemampuan, perilaku, dan karakteristik lainnya yang dibutuhkan oleh individu dalam melaksanakan pekerjaan atau fungsi jabatannya dengan sukses.

Dari pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk menjalankan tugas atau pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu. Dimana kompetensi dijadikan tolak ukur untuk pegawai dalam menempati suatu jabatan tertentu.

2.1.4.2 Karakteristik Kompetensi

Kompetensi harus memiliki hubungan positif terhadap kinerja serta berkontribusi terhadap keberhasilan suatu

pekerjaan. Untuk dapat terqualifikasi sebagai kompetensi, sebuah elemen harus memiliki karakteristik sebagai berikut (Rachman, 2018: 282):

1. Kompetensi harus dapat dipertunjukkan. Contohnya: kompetensi efektivitas berkomunikasi.
2. Kompetensi harus dapat dipindahtangankan. Contohnya: kompetensi pemahaman produk yang dapat digunakan dalam berbagai situasi dan pekerjaan.
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 pegawai yang bertanggung jawab atas efektivitas 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

2.1.4.3 Jenis-jenis Kompetensi

Menurut Kandula (2013: 6), kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu kompetensi dasar (*threshold competencies*) dan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*). kompetensi dasar adalah karakteristik dasar (biasanya meliputi pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan

kompetensi pembeda adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah seperti sifat, motif, dan citra atau konsep diri.

Kemudian Saleh, dkk. (2013) menyusun kompetensi menjadi tiga kategori utama, yaitu:

1. Kompetensi Inti (*core competencies*) merupakan dasar dari sebuah arah tujuan strategi; merupakan suatu yang relative dapat dilakukan dengan baik oleh semua organisasi. Kompetensi ini merujuk pada elemen-elemen perilaku yang penting untuk dimiliki setiap pegawai, contohnya, “orientasi terhadap hasil/kualitas”.
2. Kompetensi Kepemimpinan/Manajerial (*leadership/manajerial competencies*). Kategori ini berisikan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang. Beberapa contoh yaitu “kepemimpinan visioner (*visionary leadership*)”, “pemikiran strategis (*strategic thinking*)”, dan “pembangunan manusia (*developing people*)”.
3. Kompetensi Fungsional (*functional competencies*) yaitu keterampilan spesifik yang dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan atau profesi tertentu.

2.1.4.4 Manfaat kompetensi

Pendekatan berbasis kompetensi dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui pembangunan kompetensi-kompetensi yang relevan. Menurut Kandula (2013:17) terdapat

beberapa manfaat daripada penerapan kompetensi terhadap

Manajemen SDM, meliputi:

1. Merekrut Kompetensi yang Tepat (*Hiring Right competencies*)
Pendekatan berbasis kompetensi bersifat mendukung terhadap proses penyeleksian yang mengukur kompetensi. Singkatnya, aktivitas rekrutmen yang berpusat pada kompetensi akan memastikan diperolehnya sosok yang tepat untuk jabatan yang tepat.
2. Efektivitas Pelatihan (*Training Effectiveness*)
Pendekatan berbasis kompetensi memiliki keunggulan dalam mengidentifikasi.
3. Kompensasi Berdasarkan Keterampilan (*Skill-Based Compensation*)
Pendekatan berbasis kompetensi dapat mempermudah dalam memastikan rasionalitas dalam pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan.
4. Perencanaan karier dan Alih Jabatan (*Career and Succession Planning*)
Pengukuran dan penilaian kompetensi akan memberikan data lengkap mengenai profil kompetensi pegawai. Data ini dapat dipergunakan sebagai tolak ukur dalam perencanaan karier dan alih jabatan dengan membandingkan kesenjangan (*gap*) antara kompetensi jabatan saat ini berbanding dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan tujuan.
5. Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi Secara Keseluruhan (*Raising The Overall performance of employee and Organization*)
Pendekatan berbasis kompetensi akan membantu dalam merekrut orang yang tepat, melatih kompetensi yang tepat, dan mengimplementasikan metode pembangunan karir yang tepat dalam membentuk pemimpin-pemimpin handal.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kompetensi

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

1. Pengetahuan (*Knowledge*)
Merujuk kepada penyimpanan informasi, meliputi:
 - a. Pengetahuan Faktual.
 - b. Pengetahuan Konseptual.
 - c. Pengetahuan Prosedural.
2. Keterampilan (*Skills*)
Merujuk pada kapabilitas pengaplikasian yang terdiri dari serangkaian tindakan. Kemampuan mendemonstrasikan suatu proses dalam mencapai sebuah tujuan. Indikator keterampilan meliputi:
 - a. Keterampilan Administratif
 - b. Keterampilan Manajerial
 - c. Keterampilan Teknis
 - d. Keterampilan Sosial
3. Motif (*Motives*)
Motif adalah perhatian terus-menerus akan sebuah hasil atau kondisi yang mendorong, mengarahkan, dan menentukan perilaku individu. Indikator daripada dimensi motif adalah sebagai berikut:
 - a. Dorongan Ekonomi
 - b. Dorongan Sosial
 - c. Dorongan Psikologis
4. Sifat (*Traits*)
Sifat bersifat unik bagi setiap individu. Sifat merupakan perilaku yang selalu mirip atau sama yang ditunjukkan oleh individu dalam berbagai situasi yang berbeda.

5. Citra Diri (*Self-Image*)

Citra diri adalah istilah yang menggambarkan opini/pemahaman/kepercayaan seseorang akan dirinya sendiri. Citra diri juga melambangkan nilai-nilai yang dianut oleh individu. Indikator citra diri diantara lain adalah sebagai berikut:

- a. Kepercayaan Diri.
- b. Nilai-Nilai Pribadi.

2.1.5 Komitmen Organisasi

2.1.5.1 Pengertian Komitmen

Menurut Spector (2010: 12) secara umum komitmen kerja melibatkan keterikatan individu terhadap pekerjaannya. Komitmen kerja merupakan sebuah variabel yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan tertentu dalam organisasi. Kemudian Mayer (2006: 45) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki

komitmen terhadap organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2011: 14) komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk keluar tenaga kerja (*turnover*).

Menurut Luthan (2010: 45) komitmen organisasi adalah:

1. Suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu.
2. Keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi.
3. Suatu kepercayaan tertentu di dalam, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut.

Kemudian Steers (2011: 78) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu:

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Berdasarkan beberapa definisi dari tokoh-tokoh tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen pegawai

terhadap organisasi adalah suatu perasaan keterikatan yang dimiliki oleh pegawai sehingga pegawai tersebut tetap berada dalam organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasinya, sehingga pegawai tersebut tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun.

2.1.5.2 Aspek Komitmen Kerja

Menurut Steers (2011: 45) menyatakan bahwa komitmen pegawai memiliki tiga aspek utama, yaitu:

1. Identifikasi

Identifikasi diwujudkan dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai

kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan.

3. Loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen secara luas dapat dikatakan sebagai bentuk lain dari motivasi yang timbul dari diri sendiri untuk memberikan kinerja yang lebih baik bagi instansi guna mencapai tujuan.

2.1.5.3 Menciptakan Komitmen Kerja Terhadap Organisasi

Menurut Amstong (2005:107) ada 3 pilar besar dalam komitmen aparatur. Ketiga pilar itu meliputi:

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi

Agar rasa memiliki tersebut tercapai, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat aparatur:

- a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
 - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya (pekerjaannya) adalah berharga bagi organisasi tersebut.
 - c. Merasa nyaman dengan organisasi tersebut
 - d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), Nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara berperilaku yang bisa diterima organisasi).
2. Adanya ketertarikan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Perasaan seperti ini bisa dimunculkan dengan cara:
- a. Mengenali faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan.
 - b. Kualitas kepemimpinan
 - c. Kemauan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen aparatur bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal. Kurangnya komitmen terhadap organisasi dan nilai-nilai dari organisasi adalah penyebab utama dari turnover yang tinggi.
3. Pentingnya rasa memiliki
- Rasa memiliki bisa muncul jika aparatur merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari ownership akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan aparatur. Jika

aparatur merasa dilibatkan dalam membuat keputusan-keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya didengar dan jika mereka merasa memberi kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dilakukan. Hal ini dikarenakan merasa merasa dilibatkan, bukan karena dipaksa.

2.1.6 Kinerja

2.1.6.1 Pengertian Kinerja

Pengertian seperti yang diungkapkan oleh Mangkunegara, (2016:67), Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Kemudian Hasibuan (2016:52) menyebutkan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah “suatu hasil yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman dan keunggulan waktu”. Oleh karena itu, kinerja dapat digolongkan menjadi dua, yaitu yang bersifat konkrit adalah hasil kerja yang mudah dapat dilihat, dibuktikan dan diukur secara kuantitatif,

misalnya kehadiran pegawai di kantor. Sedangkan kinerja yang bersifat abstrak adalah hasil kerja yang tidak dapat dilihat dan diperlukan proses rumit untuk mengukurnya, seperti tanggung jawab, loyalitas dan lain-lain.

Pengertian kinerja menurut Wasistiono, (2009:35) menyebutkan bahwa: “Kinerja didefinisikan sebagai prestasi kerja dari pekerja atau tugas-tugas yang diberikan oleh manajer dan nilai guna yang dihasilkan suatu kegiatan atau fungsi spesifik dalam waktu tertentu”. Kualitas kerja seseorang adalah satu faktor yang menentukan kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan, Kinerja adalah suatu hasil kerja dari seseorang atau kelompok organisasi, yang merupakan penampilan orang/organisasi tersebut secara keseluruhan. Dengan demikian, kinerja akan memberikan suatu warna atau ciri khas tertentu yang menjadi kebanggaan.

2.1.6.2 Strategi Penilaian Kinerja

Penilaian terhadap kinerja pegawai merupakan bagian dari proses *staffing*. Proses ini dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, *job training* awal dan proses penilaian kinerja. Mungkin sekali masih banyak organisasi atau

organisasi yang mengabaikan fungsi penilaian kinerja (*performance appraisal/PA*). PA adalah salah satu bagian penting dari proses manajemen kinerja (*performave management*). Sangatlah mungkin pula sistem penilaian yang diterapkan tidak sesuai dengan kultur organisasi yang berkembang sehingga tidak mendorong motivasi kerja. Secara tradisional, penilaian terhadap kinerja dilakukan secara rutin oleh atasan. Tetapi seringkali ditemui, terutama pada organisasi non bisnis seperti instansi pemerintahan misalnya proses penilaian hanya bersifat administratif dan cenderung subjektif. Proses penilaian yang bersifat administratif dan cenderung subjektif. Proses penilaian yang bersifat administratif kurang memiliki daya pembeda yang valid.

Jika organisasi ingin membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya sebagai sumber keunggulan kompetitif, sistem penilaian terhadap kinerja orang-orang dalam organisasi harus memiliki daya pembeda makna pegawai yang berprestasi sehingga pantas menerima insentif dan makna pegawai yang tidak berprestasi. Maka pegawai yang potensial dikembangkan, dan makna yang tidak, walaupun efek dari penilaian tidak selalu bersifat hitam di atas putih seperti itu,

namun suatu aktifitas penilaian haruslah menjadi bagian dari kegiatan strategis organisasi. Karena itu, sistem penilaian harus dipandang sebagai salah satu strategi mendorong prestasi kerja dan pengembangan pegawai . Lebih dari itu, sistem penilaian harus juga dipandang sebagai cara melindungi hak-hak pegawai berupa kompensasi atau lainnya atas apa yang telah dilakukannya dan sekaligus juga sebagai cara pengukuran terhadap sejauh mana kewajiban dan tanggung jawab pegawai telah ditunaikan. Tetapi proses penilaian ini tidak bisa dilepaskan dari proses yang lebih luas dari manajemen kinerja.

2.1.6.3 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah sentral bagi organisasi yang membangun keunggulan bersaing melalui peranb SDM dan menjalankan strategi bisnis yang berorientasi pada *customer needs*. Bagi organisasi seperti ini, tidak ada pilihan kecuali menerapkan sistem manajemen kinerja yang mampu mendorong semua pegawai untuk memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Model manajemen kinerja dalam organisasi melibatkan empat faktor yang *interdependen* sifatnya (Noe, et al, 2010: 277).

- 1) Atribut individual
- 2) Strategi organisasi
- 3) Hambatan situasional
- 4) Tujuan yang ingin dicapai.

Kualitas perilaku individu atau hasil yang dicapainya, secara fundamental ditentukan oleh keahlian dan kemampuan individu yang bersangkutan. Faktor ini sangat kental dan sangat kritis hubungannya dengan kualitas perilaku pegawai dan hasil yang dicapainya. Jenis keahlian dan kemampuan pegawai sangat terkait dengan strategi organisasi baik untuk tujuan-tujuan jangka pendek maupun tujuan-tujuan jangka panjang.

Hambatan-hambatan situasional sifatnya terutama kultur kerja yang berkembang dalam organisasi pula harus diperhitungkan dalam sistem manajemen kinerja. Kultur kerja yang tidak sesuai dengan strategi bisa menjadi kendala dalam peningkatan kinerja. Kultur yang terbentuk misalnya, kultur dalam kelompok kerja. Kadang-kadang norma yang dianut anggota berbeda dengan norma kelompok. Norma kelompok yang mengutamakan kualitas hasil, seringkali tidak cocok dengan norma individual yang mengutamakan kuantitas organisasi-organisasi yang menjalankan proses bisnis dan sistem manajemen berdasarkan *Total Quality Management*

(TQM), harus menyesuaikan sistem penilaian kinerja mereka, sebagai refleksi dari kultur kerja berdasarkan kualitas. *Outcome* dari manajemen kinerja adalah kualitas dan kuantitas hasil kerja individual atau kelompok yang sesuai dengan standar yang dihadapkan.

Pengelolaan terhadap ke empat faktor dalam model manajemen kinerja yang telah diuraikan di muka, sangat esensial bagi individu dan organisasi. Manajemen kinerja adalah proses melalui makna manajer berupaya agar kegiatan-kegiatan pegawai dan hasil yang diperolehnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Keempat faktor di muka *inherent* dalam proses itu. Karena dalam proses manajemen kinerja, hubungan antara tujuan-tujuan manajemen kinerja dengan strategi organisasi dan tujuan organisasi, tidak boleh diabaikan.

2.1.6.4 Tujuan Manajemen Kinerja

Tujuan dari manajemen kinerja dalam hal ini, tidak hanya terfokus pada tujuan strategik dan pengembangan. Tujuan yang bersifat administratif menunjukkan tanggung jawab manajemen kinerja untuk melakukan pencatatan terhadap

perilaku atau prestasi kerja pegawai selama periode tertentu sehingga berdasarkan dokumen itu, dapat ditentukan kompensasi yang harus diterima oleh pegawai. Dokumen ini berfungsi pula sebagai sumber informasi untuk menjalankan kebijakan promosi atau pelatihan.

Sistem manajemen kinerja di makna penilaian kinerja menjadi bagian dari itu, harus mampu mengaitkan tugas-tugas dan karakteristik kemampuan pegawai dengan tujuan strategik organisasi. Sedangkan tujuan pengembangan menunjukkan bagaimana manajemen kinerja mengembangkan pegawai agar efektif menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam jabatannya. Secara sistematis keterkaitan antara ketiga tujuan dari manajemen kinerja.

Tabel 2. 1
Manajemen Kinerja

Tujuan	Deskripsi	Rekomendasi
Strategik	Mengingatn aktivitas pegawai dengan tujuan organisasi	Karakteristik pegawai, perilaku yang diperlukan dan hasil yang harus dicapai
Administrasi	Melakukan pencetakan terhadap kinerja pegawai	Keputusan administratif tentang kompensasi promosi atau pemberhentian berdasarkan perilaku dan hasil kerja
Pengembangan	Mengevaluasi kekuatan dna kelemahan individu	Keputusan tentang pelatihan dan pengembangan yang perlu dilakukan

Sumber : Noe, et al, (2010:277).

Tabel di atas menunjukkan tujuan-tujuan dari manajemen kinerja, deskripsi dan rekomendasi untuk manajemen, mengambil keputusan tentang kompensasi promosi, pelatihan dan pengembangan, berkaitan dengan kinerja individu. Tujuan-tujuan dari sistem manajemen kinerja yang tertera pada tabel 2.1 tersebut, juga menjadi tujuan dari sistem penilaian kinerja (*Performance Appraisal System/PAS*). Itu berarti hasil penilaian terhadap kinerja individu digunakan untuk tujuan-tujuan yang sama dengan tujuan manajemen kinerja. Faktor atribut, perilaku atau hasil dalam model manajemen kinerja merupakan fokus dari PA. Bagaimana pengukuran dilakukan, tergantung pada pendekatan yang dilakukan).

2.1.6.5 Indikator Kinerja

Kinerja mempunyai dimensi yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya. Sehingga proses pengukuran kinerja sebaiknya semua dimensi diukur dan diperlakukan sama. Sedangkan penilaian kinerja adalah penilaian kembali atau evaluasi yang merujuk pada gambaran sistematis dan peninjauan kembali kinerja pekerjaan individu. Penilaian

kinerja menurut Keegan (2007:220) adalah "*Performance appraisals should accurately asses the quality of employee job performance*" artinya penilaian kinerja mengapresiasi kualitas pekerja para pegawai yang akurat. Kemudian Dessler (2013:20) mengemukakan bahwa: "Penilaian kinerja didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi:

- 1) Penetapan standar kinerja,
- 2) Penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungannya dengan standar;
- 3) Memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus bekerja lebih tinggi lagi.

Selanjutnya Cascio dalam Wasistiono (2009: 43)

merinci penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

- 1) Kinerja (*performance*) merujuk pada prestasi kerja dalam menjalankan tugas yang diberikan.
- 2) Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah gambaran sistematis dari kekuatan dan kelemahan kerja yang relevan individual kelompok.
- 3) Jangka penilaian (*appraisal period*) adalah jangka waktu di mana kinerja pekerjaan pegawai diobservasi dalam jangka membuat laporan resmi mengenai hal tersebut.
- 4) Kinerja manajemen (*performance management*) adalah keseluruhan proses pengobservasian kinerja pegawai dikaitkan dengan pembagian tugasnya dalam jangka waktu tertentu.

Sedangkan menurut Rivai (2015:43), Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada tujuh indikator, yaitu :

1. Kualitas.
Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
2. Kuantitas.
Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan waktu.
Yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Efektivitas.
Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
5. Kemandirian.
yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
6. Komitmen kerja.
yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan
7. Tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Hasil-hasil penelitian sebelumnya dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.2 berikut :

Tabel 2. 2
 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan /Perbedaan
1	Agustian, Zarah & Puspitaningtyas (2018)	Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Dalam penelitian ini terdapat kesamaan, yaitu menggunakan variabel Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Analisis secara parsial dan simultan dan menggunakan metode kuantitatif dan skala likert. Perbedaan adalah memiliki lokasi dan sampel serta jumlah variabel penelitian yang berbeda.
2	Vaidatul Aulia (2021)	Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamatek indo bekasi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; 2) Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; 3) Kompetensi dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo.	Dalam penelitian ini terdapat kesamaan, yaitu menggunakan variabel Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Analisis secara parsial dan simultan dan menggunakan metode kuantitatif dan skala likert. Perbedaan adalah memiliki lokasi dan sampel serta jumlah variabel penelitian yang berbeda.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan /Perbedaan
3	Indra Setiawan Alhasani, Endang Suswati dan G. Budi Wahyono (2021)	Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Sebagai Mediasi.	Hasil penelitian ini yaitu kompetensi berpengaruh terhadap OCB dan kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Dalam penelitian ini terdapat kesaamaan, yaitu menggunakan variabel Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Analisis secara parsial dan simultan dan menggunakan metode kuantitatif dan skala skala likert. Perbedaan adalah memiliki lokasi dan sampel serta jumlah variabel penelitian yang berbeda.
4	Muhammad Irham Adam, Abadi Sanosra, Arik Subiani (2020)	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Serta Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai	Hasil analisis data menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Dalam penelitian ini terdapat kesaamaan, yaitu menggunakan variabel Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Analisis secara parsial dan simultan dan menggunakan metode kuantitatif dan skala likert. Perbedaan adalah memiliki lokasi dan sampel serta jumlah variabel penelitian yang berbeda.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan /Perbedaan
5	Prima Utama Wardoyo Putro (2018)	Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi, Sikap pada Perubahan Organisasi terhadap Kinerja	Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa etika kerja Islam, komitmen organisasi, dan sikap pada perubahan organisasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Sementara itu komitmen organisasi berpengaruh signifikan pada sikap terhadap perubahan organisasi.	Dalam penelitian ini terdapat kesamaan, yaitu menggunakan variabel Sikap dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Analisis secara parsial dan simultan, metode kuantitatif dan skala likert. Perbedaan adalah memiliki lokasi dan sampel serta jumlah variabel penelitian yang berbeda.

Tabel 2.2 di atas menggambarkan referensi penelitian terdahulu yang membahas mengenai kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu terdapat kesamaan dengan penelitian yang peneliti lakukan, khususnya pada dependent variabel yang digunakan yaitu kinerja pegawai (variabel Y). Namun demikian terdapat perbedaan mendasar pada penelitian yang peneliti lakukan, khususnya pada independent variabel yang digunakan peneliti yaitu sikap (variabel X_1), Kompetensi (X_2) dan komitmen organisasi (variabel X_3). Begitu pula ada perbedaan pada objek yang dijadikan bahan penelitian. Peneliti menggunakan studi pegawai Dinas P dan K Kabupaten Cilacap sebagai objek, sedangkan penelitian terdahulu belum ada yang

membahas sikap, kompetensi dan komitmen terhadap kinerja pegawai pada wilayah tersebut. Dengan kata lain penelitian yang peneliti lakukan adalah masih dalam kategori original dan berbeda dengan penelitian terdahulu.

2.3 Kerangka Pemikiran

2.3.1. Sikap Berpengaruh Terhadap Kinerja

Sikap merupakan bentuk ungkapan perasaan seseorang kepada sesuatu. Berikut ini pengertian tentang sikap kerja menurut para ahli; Sikap menurut Secord dan Backman dalam Azwar S (2011:5) "sikap adalah keteraturan tertentu dalam hal perasaan, pemikiran, dan predisposisi tindakan seseorang terhadap suatu aspek di lingkungan sekitarnya". Menurut Notoadmodjo (2012: 57) mendefinisikan sikap merupakan organisasi pendapat, keyakinan seseorang mengenai objek, yang disertai adanya perasaan tertentu, dan memberikan dasar pada orang tersebut untuk merespon atau berperilaku dalam cara tertentu yang dipilihnya.

Sikap merupakan tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja (perilaku kerja). Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap

salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Siti Lam'ah Nasution (2019) dengan judul Pengaruh Sikap Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pp London Sumatera, Tbk Sei Rumbia Estate yang menyatakan Variabel sikap kerja lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PP London Sumatera, Tbk Sei Rumbia Estate.

Pada dasarnya sumber daya manusia sangat penting bagi suatu lembaga dalam mengelola, mengatur, dan menjalankan kegiatan organisasi, agar dapat mencapai kemampuan yang maksimal dan memiliki sikap yang profesional, setiap organisasi lazimnya memiliki bagian pengelolaan sumber daya manusia, para pengelola sumberdaya manusia lainnya melaksanakan tugas mengangkat, melatih, membayar, memotivasi dan memelihara, karena manusia dalam suatu lembaga pemerintah, organisasi atau perusahaan mempunyai kedudukan yang sangat strategis.

2.3.2. Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kinerja

Kompetensi dapat dipandang dari dua perspektif: yaitu kompetensi berdasarkan orientasi pegawai dan kompetensi berdasarkan orientasi pekerjaan. Dalam memberikan definisi mengenai kompetensi, umumnya para ahli memberikan definisi mengenai kompetensi, umumnya para ahli memberikan pengertian berdasarkan salah satu dari dua perspektif tersebut. Dalam pendekatan berorientasi pegawai, kompetensi sebagai karakteristik dikelompokkan menjadi beberapa kategori, yaitu pengetahuan keterampilan, kemampuan, dan sikap.

Kompetensi pegawai merupakan modal dasar organisasi. Tenaga kerja yang berkualitas akan menghasilkan suatu hasil kerja yang optimal sesuai dengan target kerjanya. Sebaliknya sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Keinginan para pegawai untuk memenuhi kebutuhan inilah yang dapat memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan atau bekerja. Kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya, atau dengan kata lain kinerja pegawai akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, dapat diartikan bahwa perilaku anggota

organisasi baik secara individu ataupun kelompok dapat memberikan kekuatan atau pengaruh atas kinerja organisasinya.

Seseorang yang mempunyai kompetensi tinggi akan melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan organisasi. Memberikan motivasi kerja kepada karyawan, berarti akan memberikan kepada karyawan dorongan untuk mengerahkan kemampuan, keahlian dan ketrampilannya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

2.3.3. Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2011: 14) komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk keluar tenaga kerja (*turnover*).

Komitmen organisasi merupakan penggerak dari setiap perilaku organisasi. Perilaku individu dipengaruhi oleh pemahaman individu mengenai tujuan organisasi. Pegawai pemerintahan yang memiliki komitmen yang tinggi cenderung ingin ikut dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi menjadi dorongan dari dalam diri individu dalam

melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan sehingga individu lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan individu maupun golongan.

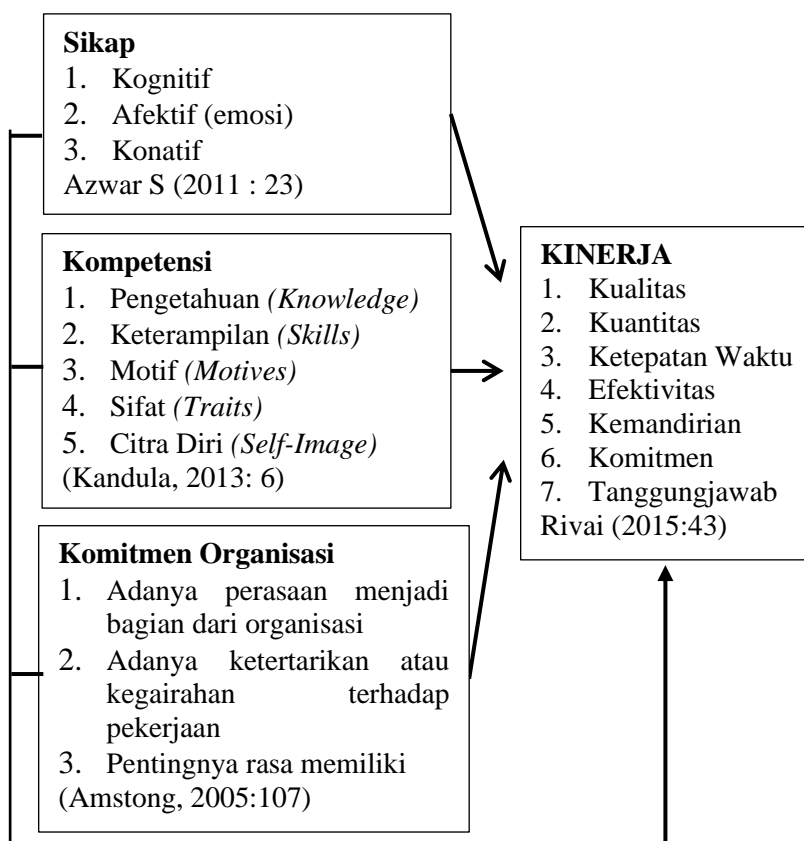
Dorongan yang ada di setiap individu inilah yang akan memberikan keberhasilan pada suatu organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial instansi pemerintah daerah. Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Sukmantari dan Wirasedana (2015) telah membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Mranani dan Karyati (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada perhotelan di Provinsi Riau. Pada penelitian Kurniawan (2013) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.

Penelitian-penelitian tersebut memperkuat pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur. Semakin tinggi individu di sebuah organisasi memiliki komitmen yang tinggi, maka kinerja organisasi tersebut juga akan meningkat.

Untuk mengetahui kinerja aparatur, maka perlu dilakukan proses penilaian kinerja, yaitu mengevaluasi kinerja

saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya dan mengasumsikan bahwa aparatur memahami standar kinerja yang diperlukan untuk membantu menghilangkan yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Berikut kerangka pemikiran mengenai variabel sikap, kompetensi, komitmen organisasi dan kinerja aparatur.



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Secara teknis, hipotesis adalah pernyataan mengenai keadaan populasi yang akan diuji kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh dari sampel penelitian. Secara statistik, hipotesis adalah pernyataan mengenai keadaan parameter yang akan diuji melalui statistik sample (Wardani, 2020).

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya harus diuji secara empiris (Ismayani, 2019). Hipotesis untuk penelitian ini adalah :

1. Secara parsial, Terdapat pengaruh antara sikap terhadap kinerja pegawai.
2. Secara parsial, Terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja pegawai.
3. Secara parsial, Terdapat pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai.
4. Secara simultan, Terdapat pengaruh yang positif antara pengaruh Sikap, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai