

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam suatu perusahaan karena sumber daya manusia berfungsi untuk mencapai tujuan dan sasarannya melalui usaha kooperatif sekelompok orang di dalamnya, sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah suatu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah karyawan. Karyawan ketika mencapai tujuan perusahaan sangat tergantung bagaimana karyawan tersebut dapat mengembangkan kemampuannya baik dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan keinginan untuk kerjasama antar berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda. Perusahaan yang sukses tidak sekedar memberikan tugas kepada karyawan, tetapi juga memperhatikan apa yang dibutuhkan karyawan sehingga karyawan dapat dengan nyaman untuk bekerja (Priansa, 2018).

Menurut Sutrisno (2018) sumber daya manusia adalah sumber daya yang memiliki akan perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Sedangkan menurut Rivai (2018) manajemen sumber daya manusia yaitu suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Sumber daya manusia perusahaan merupakan setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam perusahaan maupun diluar hubungan kerja guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Seiring dengan adanya persaingan

yang semakin tajam sebagai dampak globalisasi maka perusahaan harus meningkatkan kualitas dan kuantitas perusahaan. Tujuan perusahaan akan tercapai dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas bila karyawan pada perusahaan tersebut memiliki kinerja yang bagus untuk menghasilkan hasil terbaik. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas sumber dayanya agar kinerja yang diperoleh memuaskan.

Menurut Mangkunegara (2018), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam sumber daya manusia adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan seberapa banyak para karyawan memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif (Srimulyani, 2018). Kinerja setiap individu berbeda dengan individu lainnya sesuai dengan tingkat besar dan kecilnya pengetahuan, keterampilan dan motivasi yang dimiliki oleh individu tersebut, demikian pula dengan kelompok, kinerja kelompok satu dengan lainnya tidak akan sama karena komposisi anggota kelompok memiliki perbedaan pemahaman tentang kinerja secara berbeda pula. Untuk memberikan kesamaan kinerja, maka perusahaan harus menetapkan pengukuran yang baku dan standard agar dapat dijadikan pedoman oleh setiap karyawan (Damayanti, dkk, 2018).

Menurut Hasibuan (2019), kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi (Lie dan Siagian, 2018). Kinerja karyawan

merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan karyawan. Hasil tersebut merupakan tingkatan dimana karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan (Ahiruddin, 2020).

Kinerja karyawan dikatakan penting, karena dapat digunakan untuk mengetahui dan menilai sejauh mana karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan yang telah diberikan perusahaan. Pentingnya kinerja karyawan juga berlaku pada jasa pengiriman. Perkembangan jasa pengiriman berakibat bertambahnya perusahaan-perusahaan baru yang masuk ke dalam bisnis jasa. Peningkatan kinerja karyawan menjadi masalah yang dihadapi semua instansi pemerintah, perusahaan maupun organisasi/lembaga lainnya, termasuk pada Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra Kabupaten Denpasar. Diharapkan dapat selalu memberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas, ini tidak akan terlaksana tanpa di dukung dengan adanya sumber daya manusia terampil dan berkompeten di bidangnya masing-masing. Untuk mewujudkan sumber daya profesional, dan membentuk aktivitas usaha yang membantu masyarakat juga harus bisa meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Guna membantu dan melayani masyarakat terhadap jasa kepelabuhan yang ada di Kabupaten Denpasar.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 5 orang karyawan pada bagian logistik, permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan pada Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra dapat dilihat pada kuantitas kerja yang tercermin dari jumlah volume bongkar muat barang. Data jumlah volume bongkar muat barang pada PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra periode tahun 2019-2022 disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Jumlah Volume Bongkar Muat Barang
Pada PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra
(dalam satuan ton)

Bulan	Tahun			
	2019	2020	2021	2022
Januari	10.450	10.664	13.854	12.267
Februari	8.365	10.876	12.937	11.654
Maret	9.474	10.569	12.373	12.222
April	9.265	10.589	13.343	11.000
Mei	9.401	11.747	13.165	11.918
Juni	10.139	11.415	12.307	12.364
Juli	10.331	7.272	13.882	12.723
Agustus	10.452	8.411	14.800	13.397
September	11.636	14.223	9.705	10.987
Oktober	9.419	10.668	10.898	13.687
November	11.095	13.634	12.913	9.044
Desember	11.169	13.595	12.126	14.871
Jumlah	121.196	133.663	152.303	146.134

Sumber: PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra (2022)

Berdasarkan Tabel 1.1 jumlah volume bongkar muat barang pada PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra cenderung meningkat setiap tahunnya yaitu pada tahun 2019 sebesar 121.196 ton, tahun 2020 sebesar 133.663 ton dan tahun 2021 sebesar 152.303 ton, kecuali pada tahun 2022 terjadi penurunan jumlah volume kargo menjadi 146.134 ton. Hal tersebut dikarenakan adanya kenaikan tarif ongkos kirim sebagai imbas dari melonjaknya harga bahan bahar minyak yang telah menyebabkan terjadinya penurunan volume bongkar muat barang.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi (Indrajaya, 2022). Dalam meraih kinerja yang baik perusahaan secara optimal, kompetensi juga memiliki peran yang penting. Kompetensi merupakan variabel utama yang harus dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga dengan adanya kompetensi yang telah dimiliki oleh seseorang karyawan

dapat membantu karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditentukan (Sedarmayanti, 2018). Kompetensi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Perusahaan harus dapat memilih karyawan yang sesuai dengan kriteria dan kompetensi yang ada pada suatu jabatan tertentu, Jadi seandainya terdapat suatu jabatan yang membutuhkan karyawan, maka untuk memenuhi kebutuhan tersebut harus didasarkan pada pengalaman kerja dan mempertimbangkan kompetensi kinerja karyawan, di mana untuk menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan tertentu harus melalui pendiskripsian prestasi, dan potensi sumber daya manusia sesuai unit kerjanya. Dalam kaitannya antara kompetensi dan dunia kerja, terdapat istilah sertifikasi profesi. Sertifikasi profesi merupakan upaya untuk memberikan pengakuan atas kompetensi yang dikuasai seseorang sesuai dengan Standard Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI), standar internasional atau standar khusus. Standar Kompetensi adalah pernyataan yang menguraikan keterampilan, pengetahuan dan sikap yang harus dilakukan saat bekerja serta penerapannya, sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh tempat kerja (industri). Pencapaian kinerja karyawan dan potensinya dapat terlihat apakah kompetensinya tersebut telah sesuai dengan tugas yang dimilikinya.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 5 orang karyawan pada bagian personalia terdapat permasalahan yang berkaitan dengan kompetensi pada Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra dapat dilihat pada pengetahuan karyawan yang dilatarbelakangi oleh tingkat pendidikan. Data tingkat pendidikan karyawan pada Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra disajikan pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2
Data Tingkat Pendidikan Karyawan
Pada Kantor PT Pelindo Sub Regional Balinusra

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)
1	S2	12
2	S1	39
3	D3	2
4	D1	1
5	SLTA	7
Jumlah		61

Sumber: Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan karyawan Kantor PT Pelindo Sub Regional Balinusra yang berjumlah 61 orang. Pada tingkat pendidikan SLTA rata-rata mampu mengoperasikan komputer tetapi karyawan merasa belum dapat dengan maksimal menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dengan jumlah yang ditetapkan. Para karyawan masih belum optimal dan masih bisa dikatakan minimnya teknologi, khususnya berkaitan dalam pengetikan komputer sehingga kinerja karyawan menjadi lambat.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Indrajaya (2022) dan Kusuma, dkk (2022) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik kompetensi, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Begitu juga dengan hasil penelitian oleh Nurdalia, dkk (2023) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik kompetensi, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil serupa juga ditemukan oleh Zulkifli, dkk (2023) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik kompetensi, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2021) serta Salvano dan Hara (2023) menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja (Cahya dan Permatasari, 2023). Seseorang yang berhasil atau berprestasi biasanya adalah mereka yang memiliki disiplin kerja tinggi. Seseorang yang sehat dan kuat biasanya mempunyai disiplin kerja yang baik, dalam arti ia mempunyai keteraturan di dalam menjaga dirinya. Ciri utama dari disiplin kerja adalah adanya keteraturan dan ketertiban. Disiplin kerja juga dapat menentukan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Disiplin pada dasarnya adalah kemampuan untuk mengendalikan diri agar tidak melakukan tindakan yang tidak sesuai (Mangkunegara, 2018). Disiplin kerja merupakan kombinasi dari penghargaan, kesetiaan, kepatuhan terhadap peraturan tertulis dan tidak tertulis yang berlaku, kemampuan untuk melaksanakannya dan menerima hukumannya (Arsyad, 2018).

Gabriel *et al.*, (2018) mengamati bahwa ketidakmampuan manajemen untuk menegakkan disiplin dapat menjadi alasan ketidakpuasan karyawan, rendahnya moral dan akibatnya produktivitas rendah. Disiplin karyawan dapat dilihat dari tanggung jawab, sikap, tingkah laku dan tindakan karyawan selama mereka bekerja diperusahaan (Wijaya, 2023). Disiplin kerja dapat mempengaruhi produktivitas karyawan serta sangat berperan penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang bekerja secara disiplin seperti datang tepat waktu, mematuhi aturan perusahaan dan mempunyai moral yang baik dalam bekerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu disiplin kerja. Jika lingkungan kerja semuanya disiplin, maka seorang karyawan akan ikut disiplin, tetapi jika lingkungan kerja perusahaan tidak disiplin, maka seorang karyawan juga akan ikut tidak disiplin. Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan kerja yang tidak disiplin tetapi ingin menerapkan kedisiplinan, karena lingkungan kerja akan menjadi panutan bagi karyawan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 5 orang karyawan pada bagian personalia terdapat permasalahan yang berkaitan dengan disiplin kerja pada Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra dapat dilihat pada rendahnya ketaatan karyawan pada jam kerja yang seharusnya. Hal ini tercemin dari tingkat absensi karyawan yang masih tinggi. Adapun data absensi karyawan pada Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra periode tahun 2022 disajikan pada Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3
Tingkat Absensi Karyawan
Pada Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra Tahun 2022

Bulan	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah hari kerja yg hilang (Hari)	Jumlah Hari Kerja Sebenarnya (Hari)	Persentase Tingkat absensi (%)
A	B	C	$D=B \times C$	E	$F=D-E$	$G=E/D \times 100\%$
Januari	61	26	1.586	54	1.532	3,40
Pebruari	61	25	1.525	52	1.473	3,41
Maret	61	26	1.586	56	1.530	3,53
April	61	25	1.525	55	1.470	3,61
Mei	61	26	1.586	54	1.532	3,40
Juni	61	25	1.525	53	1.472	3,48
Juli	61	26	1.586	56	1.530	3,53
Agustus	61	26	1.586	57	1.529	3,59
September	61	25	1.525	54	1.471	3,54
Oktober	61	26	1.586	49	1.537	3,09
November	61	25	1.525	53	1.472	3,48
Desember	61	26	1.586	56	1.530	3,53
Jumlah		307	18.727	649	18.078	41,59
Rata-rata		25,58	1.560,58	54,08	1.506,50	3,47

Sumber: Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan pada Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra berfluktuasi pada setiap bulannya, dimana persentase tingkat absensi karyawan rata-rata sebesar 3,47%. Tingkat rata-rata presentase absensi ini melebihi tingkat toleransi yang telah ditentukan oleh

perusahaan sebesar 3%. Menurut Flippo (2020) apabila absensi 0 sampai 3 persen dianggap baik, diatas 3 persen sampai 10 persen dianggap tinggi, diatas 10 dianggap tidak wajar maka sangat perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak perusahaan. Hasil observasi peneliti, menemukan bahwa Jam kerja yang diberlakukan oleh Kantor PT. Pelindo Sub Regional Bali Nusra dari hari Senin sampai dengan hari Jumat adalah pukul delapan pagi sampai dengan pukul lima sore dengan toleransi waktu kedatangan maksimal adalah 10 menit, tetapi pada pelaksanaannya masih banyak karyawan yang hadir lebih dari toleransi waktu yang diberikan bahkan ada karyawan yang hadir pada pukul Sembilan. Dengan semakin seringnya karyawan tidak taat pada absensi yang telah ditetapkan, maka perusahaan akan memberlakukan pemberian sanksi SP1 apabila telah melanggar aturan lebih dari 3 kali, sehingga hal ini akan memberikan dampak baik dalam peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewi, dkk (2021) dan Wijaya (2023) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik disiplin kerja, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Begitu juga dengan hasil penelitian oleh Cahya dan Permatasari (2023) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik disiplin kerja, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil serupa juga ditemukan oleh Febrian dan Alfian (2023) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik disiplin kerja, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Irawan, dkk (2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Begitu juga

dengan hasil penelitian oleh Daryanti dan Widyastuti (2023) menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi (Evasari dan Prasetyo, 2023). Perusahaan akan berusaha mencapai tujuannya dengan baik, untuk itu diperlukan komitmen pihak-pihak yang berada didalamnya. Komitmen karyawan merupakan bagian penting bagi yang berpengaruh pada kinerja karyawan. Dengan memberi perhatian yang penuh dan membuat karyawan percaya terhadap organisasi akan diperoleh komitmen karyawan. Jika komitmen karyawan telah diperoleh akan didapatkan karyawan yang setia, bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi, karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga bisa berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan. Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya (Griffin, 2018). Komitmen adalah perasaan identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasi. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi meliputi tiga aspek, yaitu identifikasi dengan tujuan organisasi, keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan loyalitas terhadap organisasi. Studi menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen organisasi dapat merugikan efektivitas organisasi (Hayati, dkk, 2023).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 5 orang karyawan terdapat permasalahan yang berkaitan dengan komitmen organisasi pada Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra. Permasalahan tersebut dapat dilihat pada komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*). Karyawan berpendapat bahwa gaji dan keuntungan-keuntungan lain berupa penghargaan atau *reward* yang diberikan pada karyawan tidak konsisten dijalankan oleh perusahaan

mengakibatkan karyawan tidak maksimal dalam bekerja serta karyawan merasa terbebani atas masalah yang terjadi dalam organisasi, karena karyawan merasa permasalahan tersebut bukan merupakan masalah yang harus ditangani oleh bidang kerjanya, beberapa karyawan ingin melakukan resign karena tuntutan target perusahaan yang cukup tinggi, namun karyawan merasa sangat sulit mendapatkan pekerjaan, jika karyawan keluar dari organisasi, sehingga terpaksa untuk tetap bekerja.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Evasari dan Prasetyo (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik komitmen organisasi, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Begitu juga dengan hasil penelitian oleh Hayati, dkk (2023) dan Rizal, dkk (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komitmen organisasi, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil serupa juga ditemukan oleh Yuliadi dan Sutianingsih (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik komitmen organisasi, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudama (2022) dan Hasna, dkk (2023) bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian permasalahan dan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Disiplin kerja dan Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra?
- 2) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra?
- 3) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ganda baik teoritis maupun praktis sebagai berikut:

- 1) Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang bagaimana pengaruh kompetensi, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap

kinerja karyawan pada Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra. Selain itu untuk memberikan kontribusi sebagai bahan referensi untuk penelitian sejenis.

2) Manfaat Praktis

a) Bagi Lembaga atau Instansi

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan dan pertimbangan bagi instansi, selain itu juga dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun strategi dan menyusun kebijakan pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawan.

b) Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi bacaan perpustakaan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya bagi peneliti selanjutnya yang akan mengadakan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia.

c) Bagi Peneliti

Merupakan tambahan pengetahuan dari dunia praktis yang sangat berharga untuk dihubungkan dengan pengetahuan teoritis selama kuliah, serta sebagai implikasi lebih lanjut dalam memberikan informasi guna menciptakan peningkatan kemampuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia yang mengarah pada kondisi kinerja karyawan di dalam lembaga atau instansi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Grand Theory

Grand theory yang digunakan untuk penelitian ini adalah manajemen, *middle theory*-nya adalah sumber daya manusia (SDM) dan *applied theory*-nya adalah dukungan *supervisor*, pemberdayaan dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut Locke pada tahun 1968, teori pencapaian tujuan (*goal-setting theory*) menyatakan bahwa individu selalu melakukan perhitungan dalam pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sekali individu menentukan tujuan yang harus dicapai, tujuan dan niat mencapai tujuann tersebut akan mengarahkan dan memotivasi upaya-upaya untuk mencapainya. Sehingga pencapaian tujuan akan mempengaruhi perilaku individu dan kinerja mereka. Dengan demikian tujuan harus di-*setting* secara rasional atau masuk akal. Riset menunjukkan bahwa ikut berpartisipasi dalam penentuan tujuan dan mau menerima tujuan yang ditetapkan, merupakan faktor yang penting mempengaruhi komitmen individu. Begitu pula, menerima umpan balik (Priansa, 2018).

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2019), kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi (Lie dan Siagian, 2018). Kinerja karyawan

merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan karyawan. Hasil tersebut merupakan tingkatan dimana karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan (Amiruddin, 2020).

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2018) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

a) Kemampuan dan keahlian

Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula.

b) Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pekerjaan yang baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik. Artinya dengan mengetahui tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya.

c) Rancangan kerja

Rancangan kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuan. Dengan demikian rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan

d) Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lain. Seseorang yang memiliki kepribadian yang baik akan mendapat pekerjaan yang sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

e) Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Dengan begitu makin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan, maka kinerjanya akan meningkat dan sebaliknya.

f) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Jadi, kepemimpinan mempengaruhi kinerja itu.

g) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap pimpinan dalam menghadapi atau memerintah bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai dengan kondisi perusahaan. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan

h) Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu perusahaan. Kepatuhan anggota organisasi untuk

menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini mempengaruhi kinerja karyawan atau kinerja organisasi.

i) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau suka dalam bekerja. maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik dan sebaliknya. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja

j) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan kondisi di sekitar tempat kerja seperti ruangan, *layout*, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama karyawan. Semakin nyaman suasana dan ketenangan maka akan membuat kerja menjadi kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja lebih baik.

k) Loyalitas

Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Karyawan yang setia atau loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi kinerja karyawan.

l) Komitmen

Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Dengan mematuhi kesepakatan tersebut maka karyawan akan berusaha untuk bekerja dengan maksimal.

m) Disiplin kerja

Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa

waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu, jika tidak masuk kerja maka harus ada keterangan, bisa juga disiplin dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan.

3) Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Tujuan kinerja menurut Wibowo (2018) adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Maka dapat disimpulkan bahwa penyesuaian dalam kinerja antara individu dan organisasi harus dilakukan agar dapat mewujudkan kinerja yang baik. maka dari itu berikut ada beberapa tujuan untuk penilaian kinerja. Tujuan dari kinerja menurut Mangkunegara (2018) adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja
- b) Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang- kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu
- c) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap kinerja karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang
- d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

Adapun kegunaan atau manfaat dari penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2018) adalah sebagai berikut:

- a) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa
- b) Untuk mengukur sejauh mana menyelesaikan pekerjaan. seseorang karyawan dapat

- c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan. Kondisi kerja dan pengawasan.
- e) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi.

4) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2018) kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut:

- a) Kuantitas pekerjaan
Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan kinerja karyawan yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu atau hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu berdasarkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan.
- b) Kualitas Kerja
Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
- c) Ketetapan Waktu
Ketetapan waktu yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

d) Inisiatif

Inisiatif yaitu persepsi karyawan terhadap kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas- tugas dan tanggung jawab tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

2.1.3 Kompetensi

1) Pengertian Kompetensi

Desler (2018) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dari suatu kemampuan seseorang yang dapat dibuktikan sehingga memunculkan suatu prestasi kerja atau kinerja. Menurut Moehersono (2018) pengertian kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan criteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau situasi tertentu. Menurut Priansa (2018) menyatakan bahwa istilah kompetensi telah digunakan untuk menggambarkan atribut yang diperlukan dalam menghasilkan kinerja yang efektif. Sudarmanto (2018) mendefinisikan kompetensi adalah apa yang orang bawa pada pekerjaan dalam bentuk tipe dan tingkat perilaku yang berbeda-beda. Kompetensi menentukan aspek-aspek proses kinerja pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa, kompetensi merupakan kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standardisasi yang diharapkan.

2) Jenis-Jenis Kompetensi

Menurut Sudarmanto (2018) kompetensi dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) macam, yaitu:

- a) Kompetensi individu merupakan kombinasi dari beberapa karakteristik kompetensi dasar yang terdiri atas watak (*Traits*), motif (*Motive*), bawaan (*Self-control*), pengetahuan (*Knowledge*), keterampilan dan keahlian (*Skill*).
- b) Kompetensi kelompok kompetensi kelompok adalah perpaduan kompetensi-kompetensi individu dalam suatu kelompok atau unit kerja yang secara keseluruhan membentuk kekuatan sinergistik yang didayagunakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu.
- c) Kompetensi organisasi: kompetensi organisasi yaitu keunggulan-keunggulan sinergis yang dimiliki oleh suatu organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuannya yang efektif, efisien dan produktif.

3) Karakteristik Kompetensi

Menurut Priansa (2018) terdapat 5 tipe karakteristik kompetensi, yaitu:

- a) Motif (*Motives*), yaitu dorongan untuk bertindak yang berdasar kesadaran berfikir konsisten untuk melakukan tindakan; motif datang dari diri sendiri, bersifat individual, sengaja dan bersegi banyak. Dua sisi motif yaitu dorongan dan tujuan untuk bertindak.
- b) Watak (*Traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespons sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), ketabahan atau daya tahan (*hardiness*).
- c) Konsep diri (*Self-Concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai tersebut dapat diukur melalui tes untuk mengetahui nilai (*value*) yang dimiliki, apa yang menarik seseorang untuk melakukan sesuatu.
- d) Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki oleh seseorang pada bidang tertentu atau pada area tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi

yang kompleks dan agak rumit, mengapa demikian? Karena setiap skor pada tes pengetahuan sering kali kurang tepat untuk memprediksi kinerja ditempat kerja, hal ini disebabkan sulitnya mengukur kebutuhan pengetahuan dan keahlian yang secara nyata digunakan dalam pekerjaan.

- e) Keterampilan (*Skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Karyawan yang kompeten dan professional harus mampu menunjukkan karakteristik sebagai berikut:

- a) Mampu mengemban tugas dan pekerjaan yang ada di dalam organisasi secara rasional
- b) Memiliki pengetahuan yang mendalam tentang tugas dan pekerjaan yang diembannya.
- c) Menguasai teknik-teknik menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien
- d) Memahami standard an prosedur tugas dan pekerjaan yang ada didalam organisasi dengan baik
- e) Memiliki daya tahan dan konsistensi yang tinggi dalam mengemban tugas dan pekerjaannya
- f) Memiliki kewenangan yang memancar atas penguasaan perangkat kompetensi yang dalam batas tertentu dapat di demonstrasikan dan teruji, sehingga memungkinkan memperoleh pengakuan dari pihak berwenang.
- g) Menjadi dan memiliki relasi yang tergabung dalam organisasi profesi.
- h) Berorientasi pada proses dan hasil yang saling mendukung sehingga tugas dan pekerjaan yang diemban lebih optimal.

4) Enam Kelompok Kompetensi

Priansa (2018) membagi kompetensi menjadi enam kelompok yaitu:

- a) Berprestasi dan bertindak (*Achievement and Action*) mencakup kompetensi:
- (1) Orientasi untuk berprestasi (*Achievement Orientation*)
 - (2) Perhatian terhadap aturan, mutu, dan ketelitian (*Concern for Order, Quality and Accuracy*)
 - (3) Inisiatif (*Initiative*)
 - (4) Pencarian dan pengumpulan informasi (*Information Seeking*)
- b) Memberi bantuan dan pelayanan (*Helping and Human Service*) mencakup kompetensi:
- (1) Empati (*Interpersonal Understanding*)
 - (2) orientasi pelayanan dan kepuasan pelanggan (*Customer Service Orientation*)
- c) Dampak dan pengaruh (*The Impact and Influence*) mencakup kompetensi:
- (1) Dampak dan pengaruh (*The Impact and Influence*)
 - (2) Kesadaran berorganisasi (*Organization Awareness*)
 - (3) Membangun hubungan kerja (*Relationship building*)
- d) Kemampuan Manajerial (*Managerial*) mencakup kompetensi:
- (1) Kemampuan mengembangkan orang lain (*Developing others*)
 - (2) Member arahan dan memanfaatkan kekuasaan jabatan (*Directiceness, Assertiveness, and Use of Position Power*)
 - (3) Kerja kelompok dan kerjasama (*Teamwork and Cooperation*)
 - (4) Kepemimpinan kelompok (*Team Leadership*)
- e) Daya pikir dan kemampuan keahlian (*Cognitive*) mencakup kompetensi:
- (1) Berpikir analis (*Analytical Thinking*)
 - (2) Berpikir konseptual (*Conceptual Thinking*)
 - (3) Keahlian profesional (*Professional Expertise*)
- f) Keefektifan personal (*Personal Effectiveness*) mencakup kompetensi:

(1) Pengendalian diri (*Self Control*)

(2) Percaya diri (*Self Confidence*)

(3) Fleksibilitas (*Flexibility*)

5) Indikator Kompetensi

Menurut Hutapea (2018) indikator yang digunakan untuk mengukur kompetensi adalah sebagai berikut:

a) Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi.

b) Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Keterampilan lebih sukar dimiliki daripada pengetahuan. Namun, seseorang yang memiliki keterampilan dengan sendirinya sudah memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang mereka lakukan.

c) Konsep diri (*Self Concept*)

Konsep diri (*self-concept*) merupakan sikap atau nilai individu. Nilai individu mempunyai sifat reaktif yang dapat memprediksi apa yang akan dilakukan oleh seseorang dalam waktu singkat.

d) Sifat (*Trait*)

Ciri diri (*trait*) adalah karakter bawaan diri, misalnya reaksi yang konsisten terhadap sesuatu. Ciri diri ini merupakan karakteristik fisik, kognitif, dan sosial yang melekat secara permanen pada diri seseorang.

e) Motif (*Motives*)

Motif adalah sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan seseorang secara konsisten, yang dapat menghasilkan perbuatan.

2.1.4 Disiplin Kerja

1) Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan instansi serta norma-norma sosial yang berlaku (Pranitasari dan Khotimah, 2021). Disiplin kerja yaitu suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan dapat menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku (Bagis, dkk, 2019). Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan (Sinambela, 2018). Disiplin kerja adalah fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya (Fitriani, dkk, 2019). Disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan instansi yang dibuat manajemen yang mengingat anggotainstansi agar dapat dijalankan semua karyawan baik dengan kesadaran sendiri maupun dengan paksaan (Hidayat, dkk, 2021).

Berdasarkan pendapat ahli di atas, saya menyimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan keadaan yang menyebabkan atau memberi dorongan kepada karyawan untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Pranitasari dan Khotimah (2018) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yakni:

- a) Besar kecilnya pemberian kompensasi
- b) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

- c) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
- d) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
- e) Ada tidaknya pengawasan pimpinan
- f) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan
- g) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

3) Bentuk Disiplin Kerja

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketentuan perusahaan. Menurut Sya'rani (2018) bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada:

- a) Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- c) Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik baiknya.
- d) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
- e) Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

4) Jenis Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2018) terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu:

- a) Disiplin preventif

Disiplin yang berbentuk preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota

organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif.

b) Disiplin Korektif

Jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas berlaku atau gagal memenuhi standard yang ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Pengenaan sanksi biasanya mengikuti prosedur yang bersifat hirarki. Arti pengenaan sanksi diperkarsai oleh atasan langsung karyawan yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang memang berwenang untuk itu.

5) Indikator Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2018) indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja adalah sebagai berikut:

a) Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di instansi.

b) Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

c) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

d) Taat terhadap peraturan lainnya

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam instansi.

2.1.5 Komitmen Organisasi

1) Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Priansa (2018) komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai suatu sikap. Komitmen organisasional sering didefinisikan sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi serta keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Dessler (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi karyawan terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi. Allen dan Meyer (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan keyakinan yang menjadi pengikat karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Priansa, 2018).

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Priansa (2018) ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional pada karyawan, yaitu:

a) Personal

(1) Ciri kepribadian tertentu

Ciri-ciri kepribadian tertentu seperti teliti, *ekstrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan sendiri serta individu yang altruistic (senang membantu) akan cenderung lebih komit.

(2) Usia dan masa kerja

Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

(3) Tingkat pendidikan

Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya lebih tinggi.

(4) Jenis kelamin

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi

(5) Status perkawinan

Karyawan yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.

(6) Keterlibatan kerja

Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

b) Situasional

(1) Nilai (*Value*) Tempat kerja

Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan.

(2) Keadilan organisasi

Keadilan organisasi meliputi: keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

(3) Karakteristik pekerjaan

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal.

(4) Dukungan organisasi

Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi.

c) Posisional

(1) Masa kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin banyak memberi peluang karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi lebih tinggi.

(2) Tingkat pekerjaan

Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

3) Prinsip dan Bentuk Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan konsep manajemen yang menempatkan SDM sebagai figur sentral bagi organisasi. Tanpa komitmen organisasional, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari SDM. Oleh karena itu, komitmen organisasional harus dipelihara agar tetap tumbuh di sanubari SDM. Lima prinsip kunci dalam membangun komitmen organisasional oleh pimpinan menurut Priansa (2018) adalah sebagai berikut:

- a) Memelihara atau meningkatkan harga diri. Artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri karyawan tidak rusak.
- b) Memberikan tanggapan dengan empati.
- c) Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan. Artinya karyawan selain butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
- d) Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.
- e) Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.

Menurut Priansa (2018) komitmen organisasional dalam diri karyawan juga nampak dari beberapa hal sebagai berikut:

- a) Penyesuaian
Melakukan upaya penyesuaian dengan organisasi dan melakukan hal yang diharapkan oleh organisasi, serta menghormati norma yang berlaku dan hidup dalam organisasi, serta menaati dan menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku di organisasi.
- b) Meneladani
Dengan cara membantu orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh pimpinan, bangga menjadi bagian dari organisasi, serta peduli akan citra organisasi.

c) Mendukung secara aktif

Dengan cara bertindak mendukung serta memenuhi kebutuhan organisasi dan menyesuaikan diri dan kepentingannya dengan misi organisasi.

d) Melakukan pengorbanan pribadi

Dengan cara menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, pengorbanan dalam hal pilihan pribadi, serta mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi walaupun keputusan tersebut tidak disenangi oleh karyawan tersebut.

4) Indikator Komitmen organisasi

Menurut Priansa (2018) indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

a) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen efektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada organisasi. Pada dimensi ini karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan loyal terhadap organisasi. Komitmen efektif seseorang akan lebih kuat apabila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan menunjukkan keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya.

b) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Berkaitan dengan kecenderungan individu untuk mengikatkan diri terhadap kegiatan berdasarkan kesadaran yang dirasakan apabila berhenti melakukan kegiatan tersebut (didasari oleh penilaian terhadap biaya terkait jika individu meninggalkan organisasi tersebut). Komitmen ini muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan

keuntungan- keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

c) **Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)**

Komitmen normatif merupakan komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan pegawai akan tanggung jawabnya terhadap organisasi (*involves employee's feeling of obligation to stay with the organization*). Karyawan merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Komitmen normatif merupakan kewajiban yang dirasakan oleh karyawan, bahwa idealnya ia tidak berpindah pekerjaan ke organisasi lain. Menurut Allen dan Meyer, indikator yang mempengaruhi normative commitment adalah karyawan tetap tinggal di organisasi adalah kebutuhan, keluar dari organisasi memerlukan pengorbanan diri sendiri yang harus ada pertimbangan, merasa terlalu riskan untuk memutuskan meninggalkan organisasi, konsekuensi negative bila meninggalkan organisasi, dan konsekuensi jika keluar dari organisasi.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai pedoman/acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tentang pengaruh kompetensi, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor PT Pelindo Sub Regional Bali Nusra. Adapun penelitian yang dilakukan yakni:

- 1) Hidayat (2021) meneliti tentang Pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 80 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi

linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kompetensi terhadap kinerja karyawan.

- 2) Indrajaya (2022) meneliti tentang Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di PT. Tractorindo Mitra Utama Mojokerto. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 55 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kompetensi terhadap kinerja karyawan.
- 3) Kusuma, dkk (2022) meneliti tentang Pengaruh Beban Kerja, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Villa Taman Sari Pengubengan Kerobokan Badung. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 35 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan

persamaannya adalah sama-sama membahas kompetensi terhadap kinerja karyawan.

- 4) Nurdalia, dkk (2023) meneliti tentang Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Dimarco Mitra Utama. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 85 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja positif dan signifikan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kompetensi terhadap kinerja karyawan.
- 5) Salvano dan Hara (2023) meneliti tentang Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Cabang Bri Kota Bekasi. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 38 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kompetensi terhadap kinerja karyawan.
- 6) Zulkifli, dkk (2023) meneliti tentang Pengaruh Motivasi, Komunikasi, dan Kompetensi Terhadap Loyalitas dan Kinerja Karyawan Tetap Yayasan Pupuk Kaltim Kota Bontang. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 48

responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, komunikasi, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas dan kinerja karyawan tetap YPK Kota Bontang. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kompetensi terhadap kinerja karyawan.

- 7) Irawan, dkk (2021) meneliti tentang Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Serpong. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 53 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
- 8) Dewi, dkk (2021) meneliti tentang Pengaruh Disiplin Kerja Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 34 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah

pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

- 9) Cahya dan Permatasari (2023) meneliti tentang Pengaruh Insentif Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sub Divisi Telemarketing PT. Anugrah Tri Mandiri Tangerang. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 35 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
- 10) Daryanti dan Widyastuti (2023) meneliti tentang Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. POS Indonesia Cabang Blora Jawa Tengah. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 61 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
- 11) Febrian dan Alfian (2023) meneliti tentang Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Universitas Andalas. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 132 responden. Teknik

analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

- 12) Wijaya (2023) meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individu Karyawan Ninja Xpress Tebo (MRB-TBO) Kabupaten Tebo Provinsi Jambi. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 45 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
- 13) Sudama (2022) meneliti tentang Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan LPK Monarch Bali. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 115 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis *Partial Least Squares* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan

dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

- 14) Evasari dan Prasetyo (2023) meneliti tentang Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. POS Indonesia (Persero) Cabang Nganjuk. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 43 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
- 15) Hasna, dkk (2023) meneliti tentang Pengaruh Komitmen Organisasi, Komunikasi, Lingkungan Kerja Fisik Dan K3 Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Tirta Energi Kediri. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 50 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
- 16) Hayati, dkk (2023) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Lingkungan Hidup Dan Kebersihan Kabupaten Kepulauan Mentawai. Jumlah sampel dalam

penelitian ini adalah 34 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

- 17) Rizal, dkk (2023) meneliti tentang Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendidikan Kota Gorontalo. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 92 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
- 18) Yuliadi dan Sutianingsih (2023) meneliti tentang Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Kabupaten Boyolali. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 41 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi

penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

