

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi setiap organisasi, sebab tanpa sumber daya manusia tujuan dan sasaran organisasi tidak akan tercapai sesuai yang direncanakan. Oleh karena itu peranan sumber daya manusia sangat penting dalam setiap organisasi. Pentingnya peranan sumber daya manusia bagi setiap organisasi diharapkan dapat meningkatkan pegawai, Untuk itu sumber daya manusia perlu memiliki *skill* atau keterampilan yang handal dalam menangani pekerjaan, sebab dengan adanya *skill* yang handal maka secara langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Sumber daya manusia memiliki arti penting dari suatu realita bahwa setiap individu manusia merupakan elemen yang paling utama karena selalu ada dalam suatu organisasi. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan merupakan faktor yang sangat penting dalam perusahaan. Keberhasilan dan kegagalan sebuah perusahaan sering kali ditentukan oleh peran penting dari sumber daya manusia yang dimiliki. Sehingga memerlukan upaya upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM secara konsisten, (Widyani, 2015). Sedangkan menurut Hasibuan (2013:10), untuk mewujudkan hal tersebut dituntut untuk adanya peran SDM yang berkualitas pada diri karyawan dalam suatu perusahaan, Salah satu peran penting sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan adalah mensinergikan sumber daya lainnya yang dimiliki

perusahaan seperti *man, machines, money, method, dan materials*. Sehingga perusahaan akan mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia merupakan faktor paling penting yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan tujuan perusahaan dapat tercapai apabila ada peran aktif dari sumber daya manusia di perusahaan tersebut. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan selain faktor modal dan merupakan penentu arah perkembangan suatu perusahaan. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal, sehingga kinerja pegawai semakin meningkat.

Kinerja terjemahan dari "*performance*" berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika. Pada dasarnya kinerja diukur dari pemahaman seseorang terhadap ilmu pengetahuan, keahlian dan perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. (Sutrisno, 2016) berpendapat bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, atau tentang

bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Sedarmayanti (2017) memberikan pengertian bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang diberikan kepada seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi, secara legal, tidak melanggar hukum, serta sesuai moral dan etika. Kinerja karyawan juga dapat diartikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam pencapaian kerja yang menjadi hal penting pada seluruh perusahaan / instansi yaitu kompetensi. Secara harfiah, kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Kompetensi merupakan karakter dasar seseorang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama. Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan, atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja.

Menurut Wibowo (2016:271) Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan dan tugas yang dilandasi atas

keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Peranan kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang kuat akan peningkatan kinerja tergantung dengan kompetensi yang di miliki,(Utami, 2016). Menurut Marwansyah (2016:36) Kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. Kompetensi karyawan merupakan kemampuan individual/seseorang yang memiliki suatu pengetahuan dan *skill* tertentu dalam bidang pekerjaan akan dapat menghasilkan suatu barang/jasa, (Utami, 2016).

Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mulyasari (2018), hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Salwa (2018) menunjukan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kompetensi terhadap kinerja pegawai. Kompetensi seorang karyawan dapat dilihat dari pengetahuan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, dan disajikan data tingkat pendidikan dengan tujuan agar lebih mudah mengetahui keterampilan dan posisi jabatan yang tepat sesuai kompetensi untuk karyawan itu sendiri.

Selain Kompetensi hal yang sesuai dengan pendapat bahwa faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah pelatihan kerja. Pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah suatu program yang bertujuan untuk

memperbaiki keterampilan terhadap pelaksanaan kinerja karyawan untuk peningkatan dalam ilmu pengetahuan dan kemampuan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka, (Utami, 2017). Menurut Widodo (2015:82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kinerja karyawan yaitu melalui pendidikan dan pelatihan, (Utami, 2017).

Di Dinas Perindustrian dan Perdagangan ini sangat memerlukan suatu bentuk pelatihan yang merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian. Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini. Pelatihan kerja juga dapat diartikan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan karyawan untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya yang sesuai dengan peraturan-peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Dengan mengikuti peraturan-peraturan dari perusahaan tersebut mengakibatkan kinerja karyawan akan meningkat. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Elizar (2018) mengatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sejalan dengan penelitian yang

dilakukan oleh (Kahfi, 2017) menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain pelatihan kerja, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi. Menurut Moorhead dan Griffin (2015:134) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Komitmen organisasi menunjukkan pada pengidentifikasi tujuan karyawan dengan organisasi dan keterkaitan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta mempertahankan nilai-nilai serta munculnya kesamaan nilai dan organisasi tersebut, (Utami, 2016). Menurut Indra Kharis (2010) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu. Utami (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja yang tinggi, dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi akan berdampak pada kinerja karyawan yang baik pula.

Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adri (2017) Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja Pegawai. hasil penelitian Dr. Hueryen Yeh, Hong (2012), *Organizational*

Commitment will positively and significantly affect job performance. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bersedia untuk tinggal dan mengabdikan diri untuk mencapai tujuan pekerjaan karena mereka memiliki nilai yang sama dan tujuan dalam organisasi, Sebagai karyawan memiliki komitmen organisasi, produktifitas mereka akan meningkat dan begitu juga prestasi kerja. Berikut ini akan disajikan kinerja karyawan dapat dilihat dari tingkat daftar data absensi di Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karangasem pada tabel 1.1

Tabel 1.1
Daftar Ketidakhadiran Pegawai
Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karangasem

Cabang Karangasem Bulan	Jumlah Pegawai (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari Kerja Tidak Hadir (Hari)	Presentasi Tingkat Absolut (%)
1	2	3	$4 = 2 \times 3$	5	$6 = 5/4 \times 100\%$
Januari	60	21	1.260	13	1,03
Februari	60	19	1.140	11	0,96
Maret	60	18	1.080	10	0,92
April	60	19	1.140	12	1,05
Mei	60	20	1.200	12	1,00
Juni	60	18	900	9	1,00
Juli	60	20	1.200	11	0,91
Agustus	60	21	1.260	9	0,71
September	60	21	1.260	10	0,79
Oktober	60	23	1.380	8	0,57
November	60	21	1.260	11	0,87
Desember	60	19	1.140	11	0,96
Rata-rata	60	20	1.185	10,5	0,89

Sumber : Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kab. Karangasem (2019)

Dari Tabel 1.1 dari data absensi tersebut bahwa tingkat absensi pegawai berfluktuasi naik turun setiap bulannya dan yang paling tinggi berada di bulan April yaitu 1,05% Pegawai tidak hadir. Dari data tersebut juga menunjukkan bahwa meskipun hari kerja telah ditetapkan sedemikian rupa namun tidak semua hari kerja tersebut dapat dihadiri oleh seluruh pegawai. Dimana

ketidakhadiran tersebut dikarenakan karena sakit, ijin maupun hari raya. Berdasarkan informasi yang diberikan oleh kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karangasem adanya pegawai yang pulang terlebih dahulu tidak sesuai dengan jam kerja yang sudah ditetapkan.

Dalam meraih kinerja yang baik faktor utama yang harus dimiliki oleh perusahaan yaitu kompetensi. Kompetensi dibutuhkan untuk menentukan strategi perusahaan dalam melakukan penilaian kualitas kinerja pegawai. Berdasarkan dari penjelasan tersebut, maka dapat dilihat bahwa kompetensi merupakan hal penting yang perlu diperhatikan lebih lanjut untuk mendapatkan kinerja karyawan yang tinggi. Berikut ini data mengenai tingkat pendidikan karyawan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karangasem pada tabel 1.2

Tabel 1.2
Tingkat Pendidikan Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan
Kabupaten Karangasem

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	S2	6 Orang
2	S1	38 Orang
3	SMA	15 Orang
4	SMP	1 Orang
Jumlah		60 Orang

Sumber : Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karangasem (2019)

Berdasarkan tabel 1.2 dilihat bahwa adanya pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karangasem yang tidak sesuai dengan kompetensinya seperti Staff memiliki gelar S.Pd dan SH selain itu Supir yang memiliki gelar S.Pd, Namun pegawai tersebut memiliki niat yang tinggi untuk belajar dengan kondisinya saat ini. sehingga pelatihan kerja

sangat dibutuhkan untuk terwujudnya tujuan dari instansi / perusahaan. Dengan demikian semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin besar tingkat kinerja yang dicapai. Tingkat pendidikan yang tinggi serta didukung dengan pengalaman kerja yang memadai akan membuka kesempatan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Adapun faktor selain kompetensi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu Pelatihan kerja.

Dalam meraih kinerja yang secara optimal pelatihan memiliki peranan yang penting, pelatihan merupakan salah satu cara untuk mengetahui apakah karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik. Sehingga dengan adanya pelatihan kerja seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan informasi di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karangasem yang terjadi adalah ketika ada pelaku UMKM datang ke kantor dimana tidak siapa pegawai yang belum memiliki pelatihan kerja akan gugup dan tidak tenang sehingga pelatihan kerja sangat penting bagi instansi/perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Elizar, 2018) mengatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kahfi, 2017) menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain pelatihan kerja, hal yang sesuai dengan pendapat bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah komitmen organisasi.

Komitmen organisasi menunjukkan pada pengidentifikasi tujuan karyawan dengan organisasi dan keterkaitan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta mempertahankan nilai-nilai serta munculnya kesamaan nilai dan organisasi tersebut, (Utami, 2016). Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Atika (Sholichah, 2016) Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja karyawan. Hasil penelitian Dr. Hueryren Yeh, Hong (2012), *Organizational Commitment will positively and significantly affect job performance*. Menunjukkan bahwa karyawan bersedia untuk tinggal dan mengabdikan diri untuk mencapai tujuan pekerjaan karena mereka memiliki nilai yang sama dan tujuan dalam organisasi, Sebagai karyawan memiliki komitmen organisasi, produktifitas mereka akan meningkat dan begitu juga prestasi kerja.

Berikut ini data Komitmen Organisasi di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karangasem pada tabel 1.3

Tabel 1.3
Komitmen Organisasi
Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karangasem

Data yang diteliti	Uraian
- Komitmen Organisasi	Melayani dengan CERIA - Cepat kami melayani dengan cepat - Efektif kami melayani dengan tepat waktu - Ramah kami melayani dengan ramah - Ikhlas pelayanan kami tulus tanpa mengharapkan imbalan serta ikhlas menerima kritik dan saran demi pelayanan yang baik - Akurat pelayanan yang kami berikan tepat guna / tepat sasaran

Sumber : Dinas Perindustrian dan Perdagangan kabupaten Karangasem

Berdasarkan data pada tabel 1.3 tersebut, komitmen yang telah dibuat sudah dilakukan dengan baik namun ada yang belum bisa diwujudkan secara sempurna karena berbagai kendala seperti pelayanan karyawan yang harus ditingkatkan sehingga komitmen yang telah disepakati bersama dapat terwujud dengan optimal.

Menurut hasil data dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karangasem bahwa minimnya komitmen organisasi dilihat dari data absensi Pegawai yang berfluktuasi setiap bulannya, serta adanya pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karangasem pulang terlebih dahulu tidak sesuai dengan jam kerja yang sudah ditetapkan. Berdasarkan kondisi tersebut peneliti tertarik untuk mengetahui lebih jauh melalui penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karangasem”

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang menjelaskan keterkaitan antara kompetensi, pelatihan kerja dan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karangasem ?
- 2) Apakah Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karangasem ?

- 3) Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karangasem ?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karangasem.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karangasem.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karangasem.

1.4 Kegunaan Penelitian

- 1) Bagi Mahasiswa
Untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh atau ditekuni dan sekaligus menanggapi suatu kejadian, memberikan sumbangan pikiran serta pemecahannya. Serta untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswari Denpasar.
- 2) Bagi Perusahaan
Diharapkan dapat memberikan suatu sumbangan pemikiran dalam rangka pengembangan organisasi, khususnya dalam bidang sumber daya manusia dalam hal Kompetensi, Pelatihan Kerja dan Komitmen Organisasi dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai.

3) Bagi Lembaga Pendidikan (Fakultas/Universitas)

Hasil penelitian ini merupakan sumbangan atau tambahan bahan bacaan di perpustakaan serta referensi bagi mahasiswa yang akan meneliti lebih lanjut tentang masalah yang sejenis.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Resource Based View*

Teori *Resource-Based View* (RBV) dikenali sebagai sebuah teori yang melihat kemampuan sumberdaya internal perusahaan dalam mengeksploitasi sumberdaya internal untuk memunculkan keunggulan bersaing (Murdapa & Paulus, 2016). Teori RBV memandang bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan penting bagi perusahaan, karena merupakan pokok atau dasar dari kemampuan daya saing serta kinerja perusahaan. Asumsi dari teori RBV yaitu mengenai bagaimana suatu perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain, dengan mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan sesuai dengan kemampuan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

Perusahaan akan mampu bersaing ketika karyawan memiliki kompetensi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini tentu saja menyebabkan pekerjaan yang dilakukan akan lebih cepat selesai. Selain itu karyawan diharapkan mengikuti pelatihan kerja agar bisa menguasai pekerjaannya lebih baik sesuai bidangnya, sehingga karyawan tidak gugup dalam melakukan pekerjaannya dan karyawan harus memiliki komitmen pada perusahaan. Komitmen yang tinggi akan membuat karyawan setia pada perusahaan dan akan bekerja dengan keras untuk kemajuan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan serta

disiplin terhadap pekerjaannya menyebabkan kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hal ini tentu saja menyebabkan perusahaan dapat dengan cepat mencapai target perusahaan, tercapainya target ini menyebabkan perusahaan memiliki keunggulan sehingga akan lebih mudah bersaing.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran karyawan tidak diikutsertakan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi bagian dari manajemen yang fokus pada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Berikut beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia:

Hasibuan (2013:10) menyatakan bahwa MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Edison, *et al.*, (2017) menyampaikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan manajemen yang memfokuskan anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2013:2) MSDM adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya

yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2.2.1 Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia

Secara umum, ruang lingkup kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam dua fungsi utama yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Hasibuan, 2011:21):

a. Perencanaan (*planning*)

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

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan

organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan (*procurement*)

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

f. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati perturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab - sebab lainnya.

2.2.2 Tujuan manajemen sumber daya manusia

Notoatmodjo (2015:86) menyatakan terdapat 4 tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

a. Tujuan masyarakat (*societal objective*)

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangantantangan yang timbul dari masyarakat, suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan dapat membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat

b. Tujuan organisasi (*organizational objective*)

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

c. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal.

d. Tujuan Personel (*Personnel Objective*)

Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya.

2.3 Kompetensi

2.3.1 Pengertian Kompetensi

Menurut Wibowo (2016:271) Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan dan tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Marwansyah (2016:36) Kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan.

Secara harfiah, kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Kompetensi merupakan karakter dasar seseorang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, yang berlaku dalam

cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama. Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan, atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja.

2.3.2 Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2016, .273) kompetensi terbentuk dari lima karakteristik, yaitu:

a. Motif.

Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

b. Sifat.

Karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.

c. Konsep Diri.

Sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.

d. Pengetahuan.

Informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan

dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

e. Keterampilan.

Kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Michael Zwell (dalam Wibowo, 2007:126) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

a. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

d. Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

e. Motivasi

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

f. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

g. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

h. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen dan seleksi karyawan, praktik pengambilan keputusan

2.3.4 Indikator Kompetensi

Menurut Ruky dalam Fadillah (2017), indikator kompetensi yaitu:

a. Karakter pribadi (*traits*)

Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.

b. Konsep diri (*self concept*)

Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.

c. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.

d. Keterampilan (*skill*)

Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

e. Motivasi kerja (*motives*)

Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

2.4 Pelatihan Kerja

2.4.1 Pengertian Pelatihan Kerja

Secara umum pelatihan kerja merupakan mempersiapkan peserta latihan untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempat bekerja, dan membantu peserta memperbaiki prestasi dalam kegiatannya terutama mengenai pengertian dan

keterampilan. Menurut Widodo (2015:82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Pelatihan kerja menurut undang-undang No.13 Tahun 2003 pasal I ayat 9 adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Sjafri Mangkuprawira (2004) pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (current job oriented). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan Kerja

Mondy (2008: 212) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagai berikut:

a. Dukungan Manajemen Puncak

Dukungan kepemimpinan dari atas sangat berguna agar program-program pelatihan dan pengembangan dapat berjalan dengan baik.

b. Komitmen Para Spesialis dan Generalis

Selain dukungan dari manajemen puncak, keterlibatan seluruh manajer baik spesialis maupun generalis sangat berpengaruh pada keberhasilan proses pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab utama pelatihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab manajer lini, sedangkan para profesional pelatihan dan pengembangan hanya memberikan keahlian teknis.

c. Kemajuan Teknologi.

Teknologi memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap pelatihan dan pengembangan terutama penggunaan komputer dan internet yang secara dramatis mempengaruhi berjalannya fungsi-fungsi bisnis.

d. Kompleksitas Organisasi

Struktur organisasi juga berpengaruh terhadap proses pelatihan dan pengembangan. Struktur organisasi yang lebih datar karena lebih sedikitnya level manajerial membuat tugas-tugas individu dan tim semakin diperluas dan diperkaya. Akibatnya para karyawan menghabiskan lebih banyak waktu untuk menjalankan pekerjaan dan tugas-tugas yang lebih kompleks daripada yang biasa dikerjakan sebelumnya.

e. Gaya Belajar

Meskipun banyak hal yang belum diketahui mengenai proses belajar, beberapa generalisasi yang dinukil dari ilmu-ilmu keperilakuan telah mempengaruhi cara perusahaan-perusahaan melaksanakan pelatihan. Beberapa contoh adalah sebagai berikut:

- 1) Para pembelajar mengalami kemajuan dalam suatu bidang pembelajaran hanya sepanjang mereka membutuhkannya guna mencapai tujuan-tujuan mereka. Riset menunjukkan bahwa tanpa relevansi, makna, dan emosi yang melekat pada materi yang diajarkan, para pembelajar tidak akan belajar.
- 2) Waktu terbaik untuk belajar adalah ketika pembelajaran ada gunanya. Persaingan global telah meningkatkan kebutuhan akan efisiensi secara dramatis. Salah satu cara hal tersebut mempengaruhi pelatihan dan pengembangan adalah kebutuhan pelatihan yang berbasis ketepatan waktu. Just-in-time training adalah pelatihan yang diberikan kapanpun dan di manapun pelatihan tersebut dibutuhkan.
- 3) Bergantung pada jenis pelatihan, mungkin merupakan langkah bijaksana untuk member jeda di antara sesi-sesi pelatihan.

2.4.3 Indikator Pelatihan Kerja

Indikator – indikator pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:62), diantaranya:

a. Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja pegawai dan etika kerja 27 bagitingkat bawah dan menengah.

b. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

c. Materi

Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

d. Waktu (Banyaknya Sesi)

Banyaknya sesi materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi dan 3 sesi pembukaan dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesi pelatihan ada 70 sesi atau setara dengan 52,2 jam. Makin sering petugas mendapat pelatihan, maka cenderung kemampuan dan keterampilan pegawai semakin meningkat.

2.5Komitmen Organisasi

2.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi, nilai

dan tujuan organisasi. Menurut Moorhead dan Griffin (2015:134) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Menurut Indra Kharis (2010) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu.

Menurut Luthans (2008) mengartikan komitmen organisasi sebagai berikut :

- a. Keinginan yang kuat untuk seseorang mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tertentu.
- b. Sebuah kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi.
- c. Keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen organisasi yaitu suatu keadaan dimana karyawan merasa terikat oleh organisasi dan ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut dengan mengabdikan diri untuk kepentingan dari organisasi tersebut.

Sunarto (dalam Meutia dan Husada, 2019) juga menjelaskan langkah-langkah untuk meningkatkan komitmen organisasi yaitu:

- a. Melibatkan karyawan dalam mendiskusikan tujuan dan nilai-nilai

organisasi.

- b. Berbicara kepada para anggota tim secara informal dan formal mengenai apa yang sedang terjadi di dalam departemen dan rencanakanlah masa depan yang akan mempengaruhi mereka.
- c. Melibatkan anggota tim dalam menetapkan harapan bersama.
- d. Mengambil langkah untuk meningkatkan kualitas kerja dalam organisasi, caramelakukan pekerjaan, cara mendesai pekerjaan, gaya manajemen serta lingkup partisipasi.
- e. Membantu karyawan mengembangkan ketrampilan dan kompetensinya.
- f. Jangan member janji-janji memberi kepada karyawan bahwa perusahaan akan berusaha semampunya untuk member kesempatan kerja dan berkembang.
- g. Kerangka berpikir karyawan tidak selalu sama dengan kerangka berpikir organisasi. Agar pandangan organisasi bisa diterima karyawan, organisasi harus bisa menjadi kepercayaan.

Dalam banyak organisasi ketidak konsistenan antara ucapan dan perbuatan akan merusak kepercayaan, menimbulkan sinisme dari karyawan dan akan membuktikan bahwa ucapan manajemen tidak sejalan dengan perbuatanya. Membangun kepercayaan merupakan satu-satunya cara untuk menciptakan komitmen.

2.5.2 Pengukuran Komitmen Organisasi

Kurniawan (2018) dalam mengukur komitmen organisasi digunakan indikator sebagai berikut:

- a. Kebiasaan bekerja dengan dedikasi.
- b. Memiliki kebanggaan pada perusahaan.
- c. Nilai yang berlaku sesuai nilai pribadi.
- d. Keyakinan pada kemampuan diri sendiri.
- e. Perusahaan mempunyai nilai lebih baik.
- f. Usaha untuk membuat perusahaan eksis.

2.5.3 Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg & Baron (Fatimah dan Dewi, 2017), bentuk-bentuk komitmen organisasi adalah:

- a. Komitmen efektif (*Affective Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan disebabkan karena dia setuju dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut dan ingin melakukannya.
- b. Komitmen kontinuan (*Continuance Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat melakukan pekerjaan yang lain.
- c. Komitmen normatif (*Normative Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk dipertahankan.

2.5.4 Faktor-Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pada karyawan tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui suatu proses yang begitu panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor, Steers (dalam Sopiah,

2008:63) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

- a. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatnya di dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan berbeda dari tiap karyawan.
- b. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja
- c. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

2.5.5 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Alllen dan Meyer (1993) dalam Luthans (2008) menyatakan bahwa indikator komitmen organisasi yaitu :

a. *Affective Commitment*

Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seseorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya.

b. *Continuance Commitment*

Bahwa karyawan dengan komitmen berkelanjutan tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Komitmen ini didasarkan kepada kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi,

dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila menetap pada organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan.

c. *Normative Commitment*

Komitmen normatif menunjukan kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologi terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, affeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kebahagiaan dan lain-lain. Dalam hal ini karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Komitmen ini didasarkan kepada norma yang ada dalam diri karyawan, yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas.

2.6 Kinerja Pegawai

2.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja terjemahan dari “*performance*” berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika. Pada dasarnya kinerja diukur dari pemahaman seseorang terhadap ilmu pengetahuan, keahlian dan perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien.

Sutrisno (2016) berpendapat bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu

organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Mathis dan Jackson (dalam Busro, 2018: 89) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan 12 tugas dan peranannya dalam organisasi. Kinerja produktif merupakan tingkatan prestasi yang menunjukkan hasil guna yang tinggi.

Sedarmayanti, (2017) memberikan pengertian bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang diberikan kepada seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi, secara legal, tidak melanggar hukum, serta sesuai moral dan etika. Kinerja karyawan juga dapat diartikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan pegawai. Hasil tersebut merupakan tingkatan dimana pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

2.6.2 Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

Kinerja pegawai adalah tingkat hasil yang dicapai karyawan pada fungsi dan tugas tertentu sesuai dengan persyaratan kerja. Menurut Boudreau dan Milkovich (dalam Arisanti, Santoso, dan Wahyuni, 2019), kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi tiga dimensi, yaitu:

- a. Kemampuan (*Ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu :
 - 1) Kemampuan fisik yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan, yaitu berupa faktor kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statik, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina.
 - 2) Kemampuan mental/intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan intelektual seperti kecerdasan numeric, pemahaman verbal, kecepatan perceptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang dan ingatan.
- b. Motivasi (*Motivation*) adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat apa yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.
- c. Peluang (*Opportunity*) Peluang yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan, karena adanya halangan yang akan menjadi rintangan dalam bekerja, meliputi dukungan lingkungan kerja, dukungan

peralatan kerja, ketersediaan bahan dan suplai yang memadai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang membantu, aturan dan prosedur yang mendukung, cukup informasi untuk mengambil keputusan dan waktu kerja yang memadai untuk bekerja dengan baik.

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai (Arisanti, Santoso, dan Wahyuni, 2019), masing-masing faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a) Faktor Internal Pegawai.

Faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

b) Faktor-Faktor Lingkungan Internal Organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen

organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

c) **Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi**

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Gibson, Ivancevish, dan Donnelly (1987) menyatakan bahwa ada tiga variabel utama yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu karakteristik individu, 15 karakteristik organisasi, dan karakteristik psikologis. Lebih lanjut lagi, Gibson, Ivancevish, dan Donnelly (1987) menyatakan bahwa keterlibatan kerja (job Involvement) dan kepuasan kerja masuk dalam karakteristik individu.

Berdasarkan beberapa pendapat yang diuraikan di atas, dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain faktor internal atau faktor dalam diri meliputi; fisik, kemampuan intelektual, motivasi, faktor bawaan (bakat, sifat kepribadian) dan karakteristik kepribadian. Faktor eksternal dan lingkungan meliputi ; peluang, dukungan yang diterima, kebudayaan pekerjaan, faktor lingkungan (keadaan, kejadian, situasi dan peristiwa dalam organisasi) dan karakteristik organisasi.

2.6.3 Aspek-Aspek Kinerja Pegawai

Ukuran hasil dari kinerja memainkan peranan kunci dalam memantau apakah tujuan jangka panjang, menengah dan pendek organisasi sesuai dengan aspirasi yang diinginkan. Berdasarkan informasi yang dihasilkan

dari indikator kinerja, maka manajer akan dapat melihat parameter tersebut kepada atasan maupun bawahan mereka, guna mengambil tindakan atau keputusan yang dirasakan perlu.

Mathis dan Jackson (dalam Busro, 2018: 91), menyebutkan ada banyak cara untuk mengukur kinerja karyawan sehingga dapat mendukung keberhasilan suatu organisasi, elemen utama yang merupakan faktor kunci ada tiga, yaitu:

- a. Produktivitas adalah ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.
- b. Kualitas produksi juga harus dipertimbangkan sebagai bagian dari produktivitas, karena ada kemungkinan satu alternatif untuk memproduksi lebih banyak tetapi dengan kualitas yang lebih rendah.
- c. Pelayanan yang berkualitas tinggi pada pelanggan merupakan hasil penting lainnya yang akan mempengaruhi kinerja kompetitif perusahaan. Dimensi pelayanan terdiri dari keyakinan pengetahuan tenaga kerja, fasilitas dan peralatan fisik, perhatian, bantuan tepat pada waktunya, kinerja yang dapat diandalkan dan tepat, semua menuju pada hasil pelayanan terbaik.

2.6.4 Indikator Kinerja Pegawai

Terdapat berbagai teori mengenai indikator kinerja karyawan. Menurut Mankunegara (2009:67), kinerja pegawai dapat dinilai dari :

1. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari,

4. Kerja Sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

2.7 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan acuan berikut adalah ringkasan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh berbagai pihak :

1. YL Siregar (2020), Meneliti dengan judul: Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tapak Tuan, Hasil Pengujian Hipotesis Pertama Bahwa Kompetensi Berpengaruh signifikan antara Kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hasil Pengujian Hipotesis Kedua Bahwa Motivasi Berpengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga Bahwa Disiplin Berpengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil Pengujian Hipotesis Keempat Bahwa Komitmen Berpengaruh signifikan antara tweek komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Joni Hidayat (2020) dengan judul: Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan. Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan, Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh terdapat Ada pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh terdapat pengaruh yang

signifikan antara pengawasan terhadap kinerja karyawan.

3. Mulyasari (2018), Meneliti tentang Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai BKBPPK Kabupaten Garut. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Salwa (2018), melakukan penelitian dengan judul : Pengaruh Komitmen, Integrasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Komisi Independent Pemilihan (KIP) Aceh. Penelitian menemukan bahwa komitmen, integritas dan kompetensi berpengaruh positif kinerja pegawai dan kinerja KIP Aceh. Kinerja pegawai dapat memediasi pengaruh komitmen, integritas dan kompetensi pegawai terhadap kinerja instansi tersebut.
5. Peneliti Darmadi, Edi (2020), yang berjudul : Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Barito Selatan. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kompetensi dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Barito Selatan,
6. Penelitian yang dilakukan oleh SN Rahmat, J Basalamah (2019), yang berjudul : Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Penelitian yang dilakukan oleh SN Rahmat, J Basalamah yang

berjudul : Hasil Penelitian Secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Makassar. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel dan nilai P lebih kecil dari α . Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Makassar.

7. Debby Fransiska Gultom, Widya Wati, Junita Sinaga, Della Ananda Putri (2019) meneliti tentang : Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Nusantara Ii (Tanjung Morawa Medan) Produksi Kelapa Sawit, hasil penelitian berdasarkan analisis data, kompetensi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
8. Elizar (2018) yang Meneliti tentang Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Deli Serdang. secara parsial dan simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel pelatihan, kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Deli Serdang.
9. Penelitian Kahfi (2017), yang berjudul : Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Lebak). Hipotesis pertama Pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Hipotesis kedua motivasi berprestasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan, Hipotesis ketiga, Pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, Hipotesis keempat, motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, Hipotesis kelima Kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi secara parsial memediasi antara pelatihan karyawan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan.

10. Kelvin Aldrian Widiyanto(2017)Meneliti dengan judul : Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan divisi pemasaran Di PT. Sumber Hasil Sejati Surabaya. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah Pelatihan Kerja (X1), Motivasi (X2) dan Kinerja Karyawan (Y) Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan dan Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pelatihan kerja memberikan pengaruh yang lebih besar daripada motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
11. Marsoit(2017), telah meneliti Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia.Hasil penelitian melalui uji t variabel pelatihan dan disiplin berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel komitmen berhubungan negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
12. Husnah (2018), melakukan peneliti tentang Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Karyawan di Royal Hotel Jember. penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Royal Hotel Jember, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Royal Hotel Jember, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Royal Hotel Jember.

13. Dr. Hueryren Yeh, Hong (2012) Meneliti dengan judul : The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. Hasil penelitian menunjukkan tipe kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi, komitmen organisasi akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pekerjaan kinerja, jenis kepemimpinan akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, dan komitmen organisasi memiliki efek mediasi parsial pada hubungan antara tipe kepemimpinan dan kinerja pekerjaan.
14. Adri (2017) meneliti tentang Pengaruh Profesionalisme Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Inspektorat Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian menunjukkan variabel Profesionalisme berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan variabel Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
15. Respatiningsih dan Sudirjo (2015) Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi Secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

16. Adil, Sendow dan Lumintang (2018) melakukan peneliti tentang Pengaruh Komitmen Organisasional, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan Komitmen organisasional, disiplin kerja dan kompensasi non financial secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
17. Penelitian yang telah dilakukan Utami (2016) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Karyawan, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putera 1912 Kantor Cabang Ubung Denpasar”. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putera 1912 Kantor Cabang Ubung Denpasar.
18. Penelitian yang telah dilakukan Nadapdap (2017), dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mitra Permata Sari. Hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitra Permata Sari.
19. Penelitian yang telah dilakukan Widodo, dkk (2019), “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Cabang Malang”. Hasil penelitian menyatakan kecerdasan emosional, komitmen organisasioal dan *organizational citizenship behavior* secara

simultan berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan PT. Bank Muamalat Cabang Malang”.

20. Penelitian yang telah dilakukan Dewi dan Hasniaty (2017), dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Mamuju”. Hasil penelitian menyatakan budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai.

