

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi adalah sangat menentukan, oleh karena hidup-matinya perusahaan tergantung pada manusianya. Apabila manusia di dalam perusahaan itu bermoral baik, penuh inisiatif, kreatif, dinamis, loyal, dedikasi yang tinggi, memiliki tanggung jawab serta senantiasa membina kebersamaan, maka perusahaan tersebut akan tumbuh dan berkembang dengan baik. Sebaliknya apabila manusia yang ada dalam perusahaan itu bermoral rendah, statis, kurang disiplin, saling curiga, penuh prasangka buruk, timbul ketegangan, konflik, frustrasi, apatis dan sejenisnya, maka perusahaan tersebut akan tidak dapat bertahan hidup serta tidak mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat. Dengan demikian semakin didasari bahwa di dalam suatu perusahaan, sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat penting untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Utama, 2015:4).

Kinerja karyawan menjadi suatu hal yang penting karena dapat mempengaruhi kelangsungan organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan selalu loyal dan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, sedangkan karyawan yang memiliki kinerja yang tidak baik akan melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang membosankan sehingga karyawan tersebut bekerja dalam keadaan terpaksa. Mangkunegara (2016 : 67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan kepadanya. Kasmir (2017:182) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Mengacu pada pengertian tersebut, kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seorang karyawan dievaluasi dalam suatu periode, biasanya satu tahun. Kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Artinya dalam kinerja mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi, sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik.

Berkaitan dengan hal itu, pimpinan jika mengharapkan pencapaian kinerja maksimal di organisasinya, maka harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. Kasmir (2017-189) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja antara lain kemampuan, keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, disiplin kerja. Lebih lanjut Kasmir (2017:197) menyatakan bahwa bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain untuk memperbaiki kualitas kerja, keputusan penempatan, perencanaan dan pengembangan karier, kebutuhan latihan dan pengembangan, penyesuaian kompensasi, inventori kompetensi pegawai, kesempatan kerja adil, komunikasi efektif antara atasan bawahan.

Berdasarkan pernyataan tersebut, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tiga diantaranya adalah penempatan, komitmen organisasi dan kompetensi.

Hasibuan (2017:63) menyatakan bahwa penempatan (*placement*) adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. Dengan demikian, calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan berangkutan. Menurut Mansur (2017) menyatakan penempatan kerja adalah kebijaksanaan atasan memposisikan karyawan pada pekerjaan yang didasarkan pada kompetensi yang dimiliki pegawai. Oleh karena itu penempatan kerja harus betul-betul disesuaikan dengan kemampuan, skill, wawasan dari karyawan yang ditempatkan. Penelitian yang dilaksanakan oleh Suryani (2018) menunjukkan bahwa penempatan terhadap kinerja para karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Batang Hari Jambi berpengaruh positif dan signifikan. Penelitian dari Aufa (2018) menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian dari Pua (2018) menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian dari Simarmata, dkk (2018) menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian dari Wibowo (2018) menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian dengan hasil yang berbeda dilaksanakan oleh Lussy (2018) menunjukkan bahwa penempatan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Yuniasih (2016)

menunjukkan bahwa penempatan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain penempatan, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Wibowo (2016:429) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian terkait pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dilaksanakan Wartini (2018) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Salwa, dkk (2018) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Kusuma (2018) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Lidya (2018) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Sudarman (2018) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian dengan hasil yang berbeda dilaksanakan oleh Diani (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Penelitian dari Solaiman (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Irjayanti (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dosen.

Selain penempatan dan komitmen organisasi, kompetensi juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Wibowo (2016:86) menyatakan bahwa

kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Penelitian terkait pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dilaksanakan oleh Ibrahim (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Salwa, dkk (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Hartanti (2018) menunjukkan bahwa kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian dari Indriani (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Lestari (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Rafiie (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian dengan hasil yang berbeda dilaksanakan oleh Ayus (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Kepala Sekolah Inti Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sanggau. Penelitian dari Kurniawati (2016) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Solaiman (2019) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilaksanakan di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Sanur Denpasar, yang merupakan lembaga keuangan milik desa yang dimiliki oleh Desa Adat Sanur, dimana dari penelitian awal yang penulis laksanakan ditemukan beberapa permasalahan terkait dengan penempatan, komitmen organisasi,

kompetensi dan dan kinerja karyawan, sehingga hal ini sangat mengganggu aktivitas dari LPD Sanur Denpasar itu sendiri.

Penomena terkait dengan penempatan karyawan di LPD Sanur Denpasar adalah karyawan yang sudah berumur ditempatkan pada bagian kasir, semestinya karyawan yang lebih muda ditempatkan pada bagian ini agar lebih segar dan lebih gesit. Karyawan yang memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik ditempatkan pada bagian akunting, dimana bagian akunting ini tidak bertemu langsung dengan nasabah, seharusnya ditempatkan pada bagian kredit agar bisa memberikan penjelasan lebih detail mengenai persyaratan kredit.

Penomena mengenai komitmen organisasi di LPD Sanur Denpasar adalah tidak semua karyawan memiliki komitmen kerja yang kuat, hal ini terlihat dari perilakunya dimana ada beberapa karyawan sering menunggu instruksi dari pimpinan padahal seluruh karyawan sudah mendapat pembagian tugas yang jelas sesuai dengan *job* masing-masing serta tidak semua karyawan mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan, yang berarti karyawan bersangkutan tidak konsisten dari segi waktu pengerjaan.

Penomena yang ditemukan terkait dengan komitmen organisasi di LPD Sanur Denpasar. Komitmen organisasi menggambarkan tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan, namun di LPD Sanur Denpasar beberapa karyawan hanya bekerja didasarkan kewajibannya bekerja. Karyawan bersangkutan semestinya menunjukkan loyalitasnya dengan memenuhi seluruh kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya. Tidak ada tujuan untuk memajukan organisasi, pekerjaan hanya berdasarkan SOP semata, semestinya karyawan bekerja menunjukkan kecerdasannya agar organisasi semakin berkembang.

Karyawan bekerja bukan karena adanya keinginan untuk membawa organisasi kearah yang lebih baik, tetapi beberapa karyawan bekerja karena SOP yang dikerjakan sudah ada seharusnya karyawan bersangkutan menunjukkan ide-ide inovatif untuk kemajuan organisasi. Karyawan hanya melakukan apa yang tercantum guna tercapainya tujuan organisasi, semestinya bekerja dengan rasa bangga sebagai bagian dari organisasi sehingga bekerja dengan maksimal.

Penomena mengenai kompetensi pada LPD Sanur Denpasar adalah terdapat beberapa ketidaksesuaian penempatan, sehingga terjadi kesenjangan antara tugas dan tanggung jawab karena tidak adanya kesesuaian antara tingkat pendidikan dengan posisi atau jabatan yang diembannya. Permasalahan lainnya terkait dengan kompetensi adalah tidak semua karyawan memiliki pengetahuan terkait dengan pekerjaan. Karyawan sering tidak paham dengan pekerjaan sehingga tidak bisa mengerjakan dengan cepat. Keterampilan atau kemahiran terkait dengan pekerjaan tidak dimiliki oleh beberapa orang karyawan, sehingga sulit menyelesaikannya dengan cepat.

Permasalahan yang berkaitan dengan kinerja salah satunya bisa dilihat dari ketaatan karyawan terhadap peraturan yang berlaku di LPD Sanur Denpasar, dimana beberapa karyawan sering melanggar peraturan pada tahun 2020 misalnya, karyawan sering datang terlambat masuk kerja dan karyawan sering pulang lebih awal. Permasalahan lain terkait dengan kinerja adalah adanya tingkat absensi yang melebihi target yang ditentukan oleh perusahaan. Adapun tingkat absensi pada LPD Sanur Denpasar tahun 2020 disajikan pada Tabel 1.1. berikut ini.

Tabel 1.1
Tingkat Absensi Karyawan pada LPD Sanur Denpasar
Tahun 2020

Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Jumlah Hari Kerja/Bulan (hari)	Jumlah Seluruh Hari Kerja (hari/Orang)	Jumlah Hari Tidak Hadir (hari)	Presentase Tingkat Absensi (%)
a	b	c	d = b x c	e	f = e:dx100%
Januari	33	25	825	28	3,39
Februari	33	22	726	23	3,17
Maret	33	25	825	26	3,15
April	33	25	825	29	3,52
Mei	33	22	726	22	3,03
Juni	33	25	825	30	3,64
Juli	33	26	858	31	3,61
Agustus	33	24	792	27	3,41
September	33	22	726	25	3,44
Oktober	33	26	858	30	3,50
November	33	25	825	31	3,76
Desember	33	26	858	30	3,50
Jumlah					41,11
Rata-rata					3,43

Sumber : LPD Sanur Denpasar tahun 2020

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut, dapat dikatakan bahwa tingkat absensi karyawan di LPD Sanur Denpasar tahun 2020 cenderung berfluktuasi, dimana persentase tingkat absensi karyawan rata-rata sebesar 3,43%. Ini berarti bahwa tingkat absensi karyawan tergolong tinggi. Menurut Utama (2016) bahwa tingkat absensi yang wajar sebesar 3%, di atas 3% sampai 10% dianggap tinggi, sehingga dengan demikian sangat perlu mendapat perhatian serius dari pihak instansi terkait. Karena tingkat absensi yang tinggi merupakan salah satu indikator kurangnya kinerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan penempatan, komitmen organisasi, kompetensi dan kinerja, maka penulis sangat tertarik untuk mengkaji

lebih dalam tentang pengaruh penempatan, komitmen organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada LPD Sanur Denpasar.

1.2. Pokok Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah ada pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan pada LPD Sanur Denpasar?
- 2) Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada LPD Sanur Denpasar?
- 3) Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada LPD Sanur Denpasar?
- 4) Apakah ada pengaruh penempatan, komitmen organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada LPD Sanur Denpasar?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan pada LPD Sanur Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada LPD Sanur Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada LPD Sanur Denpasar.

- 4) Untuk mengetahui pengaruh penempatan, komitmen organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada LPD Sanur Denpasar.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan bermanfaat bagi perkembangan teori ekonomi khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan penempatan, komitmen organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan.

1.4.2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diharapkan dalam penelitian ini antara lain:

- 1) Dapat menjadi referensi bagi perusahaan dalam mengidentifikasi variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
- 2) Dapat menjadi referensi bagi perusahaan untuk menentukan kebijakan yang berkaitan dengan penempatan, komitmen organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Grand Theory* : Perspektif Psikologis

Dalam pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Asumsi dasarnya adalah bahwa peran penempatan, komitmen organisasi dan kompetensi memiliki pengaruh yang berarti terhadap kinerja karyawan. Teori utama (*grand theory*) yang dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah teori perspektif psikologis. Teori ini merupakan sintesis dari berbagai pandangan ilmiah yang berkaitan dengan psikologi tingkah laku dan psikologi kognitif. Menurut Luthans melalui kajiannya mengenai perilaku organisasi, mengatakan bahwa panduan untuk mempelajari perilaku di dalam organisasi adalah dengan menggunakan pendekatan stimulus-response. Model ini dikembangkan Luthans menjadi S-O-B-C (*Stimulus-Organism Behavior-Consequences*) dengan asumsi yang sama dengan model S-O-B-C adalah adanya consequences yang menunjukkan orientasi yang akan dicapai melalui perilaku kerja. Setiap perilaku diarahkan kepada peningkatan kinerja (Eek Rohend, 2011).

Berdasarkan teori perspektif psikologis yang menganut model S-O-R yang kemudian dikembangkan oleh Luthans menjadi model S-O-B-C maka penempatan, komitmen organisasi dan kompetensi dapat ditempatkan stimulus (S) bagi terbentuknya kinerja karyawan sebagai respon (R/B) yang dilandasi oleh motif dan sikap yang berkembang dalam organisasi (O) individu karyawan.

2.1.2 Pengertian Penempatan 11

Para karyawan baru yang telah selesai menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia untuk mengurus hal ini adalah penempatan (*placement*) karyawan.

Hasibuan (2017:63) menyatakan bahwa penempatan (*placement*) adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. Dengan demikian, calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan berangkutan.

Mathis dan Jackson (dalam Pua, dkk, 2017) menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Thoha (dalam Wibowo, 2018) menyatakan bahwa penempatan tenaga kerja adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara kontinuitas dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan yang terjadi atas fungsi dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut.

Beberapa pendapat tersebut, dapat diartikan bahwa penempatan karyawan merupakan suatu upaya untuk mengisi posisi yang kosong atau jabatan yang segera akan ditinggalkan oleh pejabat lama, dengan pemberian tugas dan

tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya, sehingga menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan tersebut

2.1.3 Dasar Penempatan Pegawai

Hasibuan (2017:63) menyatakan bahwa penempatan harus didasarkan *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman pada prinsip *The right man in the right place and the right man behind the right job*” atau penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat.

Lebih lanjut Hasibuan (2017 : 63) menyatakan bahwa penempatan ini harus didasarkan *job description dan job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip ”Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat” atau ”*The Right man in the right place and the right man behind the right job*”

Tohardi (2016:220) menyatakan bahwa menempatkan orang sesuai dengan keahlian, keterampilan sangatlah penting dalam upaya memanfaatkan sumber daya pekerja/karyawan tersebut secara optimal. Untuk itu karakter atau kemampuan seseorang harus sinkron dengan pekerjaan atau tugas yang ada, dengan demikian akan tercipta motivasi kerja yang akhirnya bermuara pada peningkatan produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan dan akhirnya juga meningkatkan produktivitas perusahaan. Dasar yang digunakan untuk melakukan penempatan adalah *job analysis* yang tergambar pada *job description* dan *job specification*. Dari *job specification* tergambar persyaratan apa yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Sementara karakteristik pekerjaan tergambar dalam *job description*.

2.1.4 Indikator dari Penempatan Pegawai

Mudiarta Utama, dkk (2015:142) menyatakan bahwa sebelum menempatkan tenaga kerja di tempat mereka bekerja terlebih dahulu mempertimbangkan beberapa faktor sebagai berikut.

1) Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan mempunyai kaitan erat dengan hasil seleksi yang telah dilaksanakan oleh manajer SDM. SDM yang memiliki latar pendidikan tertentu biasanya akan terlihat prestasinya pada seleksi tentang bidang yang dikuasainya. Dengan kata lain hasil seleksi dapat memperkuat dan meyakinkan manajer SDM untuk menempatkan orang yang bersangkutan pada tempat yang tepat. Di samping itu, latar belakang pendidikan dengan prestasi akademis yang diraihinya dapat menjadi acuan pemberian beban kerja dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Prestasi akademik yang telah dicapai oleh tenaga kerja selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam penempatan, dimana tenaga kerja seharusnya melaksanakan tugas dan pekerjaan serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang menjadi pertimbangan bukan saja prestasi pada jenjang pendidikan terakhir, tetapi lebih dari itu dengan melihat perkembangan prestasi akademis sebelumnya.

2) Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja pada pekerjaan yang sama yang telah dialami sebelumnya perlu mendapat perhatian dan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Kenyataan menunjukkan bahwa adanya kecendrungan makin lama bekerja makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh tenaga kerja yang bersangkutan.

Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa yang bersangkutan memiliki keahlian dan keterampilan yang relatif tinggi. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman bekerja yang dimiliki akan makin rendah tingkat keahlian dan keterampilannya. Perusahaan akan memperoleh nilai tambah apabila SDM atau tenaga kerja yang diterimanya sudah memiliki pengalaman bekerja. Pengalaman bekerja yang sudah dimiliki seseorang lebih banyak membantunya dalam mengerjakan sesuatu dibandingkan dengan pendidikan yang diikutinya.

3) Kesehatan Fisik dan Mental

Tes kesehatan berdasarkan laporan dari dokter yang dilampirkan pada surat lamaran pekerjaan dan tes kesehatan khusus yang diselenggarakan dalam seleksi tenaga kerja tidak menjamin yang bersangkutan benar-benar sehat jasmani dan rohani. Kadang-kadang hasil pengujian kesehatan yang dilakukan oleh tim dokter hanya formalitas saja. Oleh karena itu, faktor kesehatan fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Karena tanpa pertimbangan yang matang pasti akan muncul hal-hal yang dapat merugikan perusahaan. Pekerjaan-pekerjaan yang berat dan berbahaya hanya mungkin dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai fisik sehat dan kuat. Demikian juga pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan tingkat kejujuran yang tinggi diperlukan orang-orang yang memiliki mental yang sehat. SDM yang fisiknya lemah, tetapi berotak cerdas dapat ditempatkan pada bidang administrasi, pembuatan konsep-konsep atau perhitungan dan analisis yang memerlukan ketekunan dan kecerdasan yang luar biasa. Usahakan pekerjaan yang akan dilakukannya sesuai dengan kemampuan fisik dan mental.

4) Status Perkawinan

Untuk mengetahui status perkawinan tenaga kerja adalah hal yang sangat penting. Selain untuk kepentingan tenaga kerja, juga sebagai bahan pertimbangan manajer tenaga kerja dalam menempatkan tenaga kerja yang bersangkutan. Misalnya, tenaga kerja wanita yang telah bersuami dan mempunyai anak perlu mendapat pertimbangan. Sebaiknya tenaga kerja tersebut tidak ditempatkan jauh di tempat tinggal suaminya. Kadang-kadang status perkawinan sumber daya manusia menjadi bahan pertimbangan dalam penerimaan SDM dan penempatannya. Karena banyak pekerjaan yang memerlukan tenaga kerja dengan status perkawinan yang mensyaratkan sumber daya manusia yang belum menikah.

5) Faktor Umur

Yang memerlukan pekerjaan bukan saja tenaga kerja muda yang baru lulus sekolah, tetapi juga tenaga kerja yang sudah umur tua. Dalam rangka penempatan tenaga kerja, faktor usia kerja yang lulus seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini untuk menghindari rendahnya produktivitas tenaga kerja yang bersangkutan. Tenaga kerja yang usianya agak tua sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak begitu mempunyai resiko dan bahaya tinggi dan tanggung jawab berat. Dengan demikian, tenaga kerja usia tua ditempatkan pada pekerjaan dengan tuntutan fisik yang ringan. Sebaliknya tenaga kerja dengan usia yang masih muda dan energik diberikan tugas dan pekerjaan yang lebih berat dan resiko yang lebih besar. Dari segi fisik tenaga kerja muda masih prima dan mampu melaksanakan tugas yang berat.

6) Faktor Jenis Kelamin

Jenis kelamin tenaga kerja perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatannya. Untuk pekerjaan yang membutuhkan gerak fisik tertentu yang lebih cocok adalah tenaga kerja pria. Seperti tenaga satpam, waker, tukang kebun, pesuruh, sedangkan untuk pekerjaan sekretaris, loket pelayanan, kasir, penerima tamu, operator telepon yang lebih cocok adalah wanita. Demikian juga untuk pekerjaan malam hari, lebih cocok tenaga kerja pria, karena tenaga kerja wanita yang dipekerjakan pada malam hari lebih banyak mendatangkan resiko tinggi daripada manfaat yang diperolehnya.

2.1.5. Pengertian Komitmen Organisasi

Wibowo (2016:429) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasional dan loyal terhadap organisasional dalam mencapai tujuan organisasi. Kreitner dan Kinicki (2016:166) menyatakan bahwa komitmen adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan komitmen organisasional mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasional dan terikat pada tujuannya.

Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske dalam Wibowo (2016:182) memberikan pengertian komitmen organisasional sebagai perasaan indentifikasi, loyalitas, dan pelibatan dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasional atau unit dalam organisasi. Colquit, Lepine dan Wesson dalam Wibowo (2016:69) menyatakan bahwa komitmen organisasional didefinisikan sebagai keinginan pada

sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi, sedangkan Newstrom dalam Wibowo (2016:223) menyatakan bahwa komitmen organisasional atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasional dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalam organisasi bersangkutan.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi dari perusahaan atau organisasi bersangkutan.

2.1.6. Indikator Komitmen Organisasi

McShane dan Von Glinov dalam Wibowo (2016:431) menyatakan bahwa indikator-indikator yang perlu diperhatikan untuk membangun komitmen organisasional antara lain :

1) *Justice and support* (keadilan dan dukungan)

Organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerjaan cenderung menuai tingkat loyalitas lebih tinggi.

2) *Shared values* (nilai bersama)

Affective commitment menunjukkan identitas orang pada organisasi, dan identifikasi mencapai tingkat tertinggi ketika pekerja yakin nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai dominan organisasi.

3) *Trust* (kepercayaan)

Kepercayaan menunjukkan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan risiko. Kepercayaan berarti menempatkan nasib pada orang lain atau kelompok.

4) *Organizational Comprehension* (pemahaman organisasional)

Pemahaman organisasional menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial, dan tata ruang fisik.

5) *Employee involvement* (pelibatan pekerja)

Pekerja merasa bahwa mereka menjadi bagian dari organisasi apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mengarahkan masa depan organisasi. Pelibatan pekerja juga membangun loyalitas karena memberikan kekuasaan ini menunjukkan kepercayaan organisasi pada pekerjaannya.

2.1.7. Pengertian Kompetensi

Wibowo (2016:271) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Mangkunegara (2016 : 41) menyatakan bahwa kompetensi SDM adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik pribadi yang mempengaruhi secara langsung kinerjanya. Pernyataan tersebut mengindikasikan betapa pentingnya kompetensi bagi sumber daya manusia di dalam suatu organisasi ataupun perusahaan.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas dengan profesionalisme yang diukur berdasarkan pengetahuan, pemahaman, kemahiran, nilai, sikap dan minat.

2.1.8. Pentingnya Kompetensi

Sutrisno (2016:202) secara harfiah kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang. Secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pimpinan atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Karakteristik dasar kompetensi berarti kemampuan adalah suatu yang kronis dan dalam bagian dari kepribadian seseorang dan dapat diramalkan perilaku di dalam suatu pekerjaan.

2.1.9. Indikator-Indikator Dalam Kompetensi

Zwell dalam Wibowo (2016:283) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yaitu sebagai berikut :

1) Keyakinan

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

2) Keterampilan

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

Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan seperti tersebut.

4) 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. Orang yang cepat marah mungkin sulit untuk menjadi kuat dalam penyelesaian konflik daripada mereka yang mudah mengelola respons emosionalnya.

5) Motivasi

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

orientasi bekerja seseorang pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, meningkatnya inisiatif, dan sebagainya. Pada gilirannya, peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun menjadi meningkat.

6) Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

2.1.10. Pengertian Kinerja

Hasibuan (2017:121) menyatakan bahwa kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang. Simamora (2016:339) menyatakan bahwa "kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Mangkunegara (2016:9) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Kasmir (2017:182) menyatakan bahwa

kinerja merupakan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat diambil suatu pengertian bahwa kinerja adalah hasil kerja nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

2.1.11. Indikator-Indikator Kinerja

Tohardi (2016:255) menyatakan bahwa indikator-indikator yang dinilai adalah sebagai berikut :

1) Ketaatan

Ketaatan merupakan kesediaan karyawan mematuhi peraturan yang berlaku di organisasi atau perusahaan.

2) Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah penyelesaian tugas dari karyawan yang menjadi tanggung jawabnya di organisasi atau perusahaan.

3) Kesetiaan

Kesetiaan merupakan loyalitas karyawan terhadap perusahaan atau organisasi.

4) Kejujuran

Kejujuran adalah keterbukaan karyawan dalam bekerja di organisasi atau perusahaan.

5) Kerjasama

Kerjasama adalah kesediaan karyawan untuk bekerjasama terkait pekerjaan di organisasi atau perusahaan.

6) Prakarsa

Prakarsa adalah ide-ide yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi atau perusahaan.

2.1.12. Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja

Menurut Hasibuan (2017:64) menyatakan bahwa penempatan yang tepat merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Jadi penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja (kinerja) optimal. Menurut Kasmir (2017:197) menunjukkan bahwa bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu menempati posisinya sekarang, maka perlu dipindahkan ke unit atau bagian lainnya, sebaliknya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik perlu diperhatikan agar kinerjanya tidak menurun dan tetap mempertahankan kinerja sembari menunggu kebijakan selanjutnya. Bagi karyawan yang terus-menerus memiliki kinerja baik, tentu akan dikembangkan ke bagian lain. Artinya karyawan semacam ini tentu akan memperoleh pengembangan dirinya, melalui pengembangan pengetahuan dan keterampilannya, sehingga dipindahkan ke bagian atau unit lain.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa penempatan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2.1.13. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Kasmir (2017:193) bahwa komitmen diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah

jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan mempengaruhi kinerjanya.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2.1.14. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2016:41) menyatakan bahwa kompetensi SDM adalah kompetensi dengan indikator pengetahuan, keterampilan dan karakteristik pribadi yang mempengaruhi secara langsung kinerjanya. Wibowo (2016:88) menyatakan bahwa kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kompetensi dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian-penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian sekarang dilaksanakan oleh beberapa penelitian, seperti disajikan pada tabel 2.1 berikut ini.

1. Ngebu (2018) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai” Variabel penelitian terdiri dari kompetensi, penempatan, kepuasan dan kinerja karyawan. Jumlah sampel sebanyak 66 orang. Teknik analisis yang digunakan *path analysis*. Hasil analisis membuktikan bahwa kompetensi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompetensi dan penempatan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel kompetensi terbukti dapat berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, tetapi dalam mempengaruhi kinerja lebih kuat kompetensi yang langsung berpengaruh terhadap kinerja dibandingkan kompetensi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Variabel penempatan terbukti dapat berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dan dalam mempengaruhi kinerja lebih kuat penempatan yang langsung berpengaruh terhadap kinerja dibandingkan penempatan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil analisis disimpulkan bahwa variabel kompetensi, penempatan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah : dari segi variabel penelitian yaitu sama-sama meneliti komitmen organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah dari teknik analisis data, dimana penelitian terdahulu menggunakan *path analysis*, sedangkan penelitian sekarang menggunakan regresi linier berganda. Perbedaan lainnya adalah dari segi jumlah sampel, dimana penelitian terdahulu menggunakan 66 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 33 sampel.

2. Lussy (2018) dengan judul “Pengaruh Penempatan Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Panca Karya Ambon Bagian Transportasi Laut” Variabel penelitian terdiri dari penempatan, kompetensi dan kinerja karyawan. Jumlah sampel sebanyak 65 orang. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil analisis membuktikan bahwa secara parsial variabel penempatan tidak berpengaruh

terhadap kinerja karyawan. Secara parsial variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Panca Karya Ambon Bagian Transportasi Laut.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah : dari segi variabel penelitian yaitu sama-sama meneliti komitmen organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah dari segi jumlah sampel, dimana penelitian terdahulu menggunakan 65 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 33 sampel.

3. Pongoh (2018) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Penyiaran Publik Tvri Stasiun Sulawesi Utara”. Variabel penelitian terdiri dari penempatan, kompetensi dan kinerja karyawan. Jumlah sampel sebanyak 86 orang. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil analisis membuktikan kompetensi (X_1) dan penempatan kerja (X_2) sangat kuat dan positif, yang dinyatakan dengan nilai koefisien korelasi (r). Nilai ini memberikan arti bahwa variabel kompetensi dan penempatan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan TVRI Stasiun Sulut. Kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada TVRI Stasiun Sulut. Penempatan Kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan TVRI Stasiun Sulut.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah : dari segi variabel penelitian yaitu sama-sama meneliti komitmen organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah dari segi jumlah

sampel, dimana penelitian terdahulu menggunakan 86 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 33 sampel.

4. Subagyo (2020) dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Perwakilan Bpkp Provinsi Jawa Tengah)”. Sampel dari penelitian ini berjumlah 105 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil dalam penelitian ini budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah : dari segi variabel penelitian yaitu sama-sama meneliti komitmen organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah dari segi jumlah sampel, dimana penelitian terdahulu menggunakan 105 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 33 sampel.

5. Safira (2020) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah)”. Sampel dari penelitian ini berjumlah 113 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier

berganda. Hasil penelitian adalah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah : dari segi variabel penelitian yaitu sama-sama meneliti kompetensi dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah dari segi jumlah sampel, dimana penelitian terdahulu menggunakan 113 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 33 sampel.

6. Puspitasari (2018) dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja” Variabel penelitian terdiri dari kompensasi, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Jumlah sampel sebanyak 97 orang. Teknik analisis yang digunakan *partial least square (PLS)*. Hasil penelitian adalah kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dari ketiga

variabel hanya komitmen organisasi yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. .

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah : dari segi variabel penelitian yaitu sama-sama meneliti komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah dari teknik analisis data, dimana penelitian terdahulu menggunakan *partial least square (PLS)*, sedangkan penelitian sekarang menggunakan regresi linier berganda. Perbedaan lainnya adalah dari segi jumlah sampel, dimana penelitian terdahulu menggunakan 97 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 33 sampel.

7. Sriyanto (2018) dengan judul “Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Dengan Kinerja”. Variabel penelitian terdiri dari kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Jumlah sampel sebanyak 119 orang. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian adalah secara simultan, terdapat hubungan positif kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dengan kinerja. Adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja. Secara parsial kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja. Sehingga, semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh stake holder/pimpinan yang digunakan dalam memimpin anggotanya akan meningkatkan kinerja. Selain itu, juga terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja. Secara parsial komitmen organisasi memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi dari para

karyawan, maka akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja yang ditunjukkan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah : dari segi variabel penelitian yaitu sama-sama meneliti komitmen organisasi dan kinerja karyawan.. Perbedaannya adalah dari segi jumlah sampel, dimana penelitian terdahulu menggunakan 119 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 33 sampel.

8. Layli (2017) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Bagian Kantor Pada Pt. Agung Automall Pekanbaru)” Variabel penelitian terdiri dari kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Jumlah sampel sebanyak 37 orang. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian adalah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bagian kantor mempunyai tingkat pengaruh yang positif dan signifikan. Dimana hal ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berdasarkan analisis regresi berganda secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian kantor.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah : dari segi variabel penelitian yaitu sama-sama meneliti komitmen organisasi dan kinerja karyawan.. Perbedaannya adalah dari segi jumlah sampel, dimana penelitian terdahulu menggunakan 37 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 33 sampel.

9. Lydia (2018) dengan judul “Pengaruh Learning Orientation Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Bank X Bumn Cabang Brawijaya Malang). Variabel penelitian terdiri dari *learning orientation*, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Jumlah sampel sebanyak 55 orang. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian adalah variabel *learning orientation* dan komitmen organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi *learning orientation* karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan dan semakin tinggi komitmen organisasi seorang karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Variabel *learning orientation* dan komitmen organisasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi *learning orientation* dan komitmen organisasi seorang karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.
- Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah : dari segi variabel penelitian yaitu sama-sama meneliti komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah dari segi jumlah sampel, dimana penelitian terdahulu menggunakan 55 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 33 sampel.
10. Wartini (2018) dengan judul “Kompensasi dan Komitmen Organisasional Untuk Meningkatkan Kinerja Guru” Variabel penelitian terdiri dari kompensasi, komitmen organisasi dan kinerja guru. Jumlah sampel sebanyak 35 orang. Teknik analisis yang digunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil

penelitian adalah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian peningkatan kompensasi guru akan diikuti oleh peningkatan kinerja guru. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Itu artinya setiap peningkatan komitmen guru terhadap organisasinya akan diikuti oleh peningkatan kinerjanya. Kompensasi tidak hanya berpengaruh positif secara langsung, tetapi juga berpengaruh positif secara tidak langsung melalui variabel lain yang diteliti dalam penelitian ini, yakni komitmen organisasional.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah : dari segi variabel penelitian yaitu sama-sama meneliti komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah dari segi jumlah sampel, dimana penelitian terdahulu menggunakan 55 sampel, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 33 sampel.

