

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **A. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

MSDM adalah bagian dari ilmu manajemen yang artinya suatu usaha dalam mengarahkan serta mengelola sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan agar mampu berpikir serta bertindak sesuai yang diharapkan dalam visi misi perusahaan. Organisasi/perusahaan yang maju tidak lepas dari kemampuan personil/karyawan yang dapat mengelola organisasi tersebut ke arah kemajuan yang diharapkan. Begitu juga sebaliknya juga tidak sedikit organisasi/perusahaan yang gagal berkembang dikarenakan ketidakmampuan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia ini adalah sebuah bentuk pengakuan tinggi akan pentingnya anggota organisasi (personel) sebagai sumber daya yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, pelaksanaan fungsi dan kegiatan-kegiatan organisasi untuk menjamin bahwa mereka dipergunakan secara efektif dan adil demi kepentingan organisasi, individu, dan masyarakat. Jadi manajemen sumber daya manusia mengandung arti pengakuan terhadap pentingnya peran manusia pada organisasi sebagai sumber daya yang vital dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia buat menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan efisien agar dapat bermanfaat bagi individu, organisasi atau perusahaan dan Masyarakat.

Edison, dkk. (2016) berpendapat bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan /karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

Rivai (2014) bahwa salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia yaitu sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar manusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga mampu mencapai efektivitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi agar tetap dapat survive dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka peran manajemen sumber daya manusia tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab para karyawan atau karyawan, akan tetapi merupakan tanggung jawab pimpinan organisasi. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia tentu saja harus dilaksanakan oleh pimpinan yang profesional. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (karyawan). Sumber daya manusia selalu dibutuhkan oleh setiap organisasi, baik itu organisasi kecil maupun besar. Meskipun sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi yang ada pada organisasi akan tetapi peranannya dalam pencapaian tujuan sangat besar.

Wirawan (2015) memberikan definisi sebagai berikut: “ Manajemen sumber daya manusia adalah orang yang disebut sebagai manajer, karyawan, buruh atau tenaga kerja yang bekerja untuk organisasi“. Sumber daya manusia merupakan dasar dan kunci dari semua sumber daya organisasi. Sumber-sumber lainnya hanya dapat diperoleh dan berfungsi jika organisasi mempunyai sumber daya yang berkualitas. Sumber daya yang berkualitas mempunyai pengetahuan, keterampilan, kompetensi, kewirausahaan dan kesehatan fisik dan jiwa yang prima, bertalenta, mempunyai etos kerja dan motivasi kerja yang tinggi yang dapat membuat organisasi berbeda antara sukses dan kegagalan. Efektivitas dan efisiensi sumber-sumber organisasi lainnya hanya dapat dicapai kalau sumber daya manusianya berkualitas.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Menurut Wilson Bangun (2012) dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas lima fungsi diantaranya yaitu :

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Fungsi ini merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan (jumlah dan mutu) untuk mencapai tujuan organisasi. Penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan disesuaikan dengan tugas-tugas yang tertera pada analisis pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya. Pengadaan tenaga kerja

mencakup analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, seleksi dan penempatan sumber daya manusia.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Ini merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan yang akan diberikan kepada karyawan, baik karyawan baru maupun karyawan lama. Karyawan baru akan mengikuti pelatihan untuk menyetarakan pengetahuan antara teori dan praktek ke pekerjaan mereka. Kegiatan ini berguna bagi karyawan baru untuk meningkatkan pemahaman tentang tugas-tugas yang merupakan tanggung jawab pada pekerjaannya. Pengembangan sumber daya manusia juga penting bagi karyawan lama untuk mendapatkan kenaikan pekerjaan atau pada tingkat yang sama. Para karyawan yang mengalami pemindahan pekerjaan akan mendapatkan pekerjaan baru, dan mereka harus mendapatkan program pengembangan untuk menyesuaikan keterampilan dan pengetahuan mereka terhadap pekerjaannya.

c. Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan. Kompensasi yang diberikan perusahaan terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial dibagi menjadi dua yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung dalam bentuk gaji, upah, insentif dan bonus. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung dalam bentuk jaminan sosial, pengobatan,

asuransi, liburan, pensiun dan berbagai tunjangan lainnya. Kompensasi non finansial berupa kebijakan organisasi, manajer yang berkualitas, waktu yang fleksibel, dan pembagian pekerjaan yang baik.

d. Pengintegrasian

Integrasi yaitu mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu diperlukan perasaan dan sikap karyawan dalam menetapkan kebijakan organisasi. Pengintegrasian mencakup motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan.

e. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pemeliharaan karyawan yaitu mempertahankan karyawan untuk tetap berada pada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi. Karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan akan bertanggung jawab atas pekerjaannya dan memiliki kinerja yang baik. Untuk itu hal yang perlu diperhatikan manajer adalah keamanan dan kenyamanan kerja para karyawannya. Kegiatan pemeliharaan karyawan ini berhubungan dengan komunikasi kerja serta keselamatan dan kesehatan kerja.

Adapun peran dari Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu mengatur dan menetapkan program karyawan melalui fungsi-fungsi manajemen yang ada untuk menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan kebutuhan karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan serta dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien.



## **B. Manfaat Sumber Daya Manusia**

Adapun manfaat manajemen sumber daya manusia bagi organisasi atau perusahaan menurut Nawawi dalam Wibowo (2017) adalah sebagai berikut:

- a. Organisasi atau perusahaan akan memiliki sistem informasi sumber daya manusia akurat.
- b. Organisasi atau perusahaan akan memiliki hasil analisis pekerjaan atau jabatan berupa deskripsi dan atau spesifikasi pekerjaan atau jabatan yang terkini.
- c. Organisasi atau perusahaan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan sumber daya manusia yang mendukung kegiatan bisnis.
- d. Organisasi atau perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.

## **C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai macam fungsi untuk diketahui oleh pimpinan perusahaan atau organisasi. Fungsi manajemen sumber daya manusia bagi organisasi atau perusahaan menurut penjelasan dari George R. Terry dalam Samsuddin (2018) adalah sebagai berikut:

- a. Planning (perencanaan) Perencanaan (planning) adalah perencanaan merupakan susunan langkah-langkah secara sistematis dan teratur untuk mencapai tujuan organisasi atau memecahkan masalah tertentu. Perencanaan adalah suatu langkah awal dalam proses manajemen, karenadengan

merencanakan aktivitas organisasi kedepan, maka segala sumber daya dalam organisasi difokuskan pada pencapaian tujuan organisasi.

- b. Organizing (pengorganisasian) Pengorganisasian merupakan keseluruhan proses memilih orang- orang serta mengalokasikannya sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi, serta mengatur mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan program dan tujuan organisasi. Menurut George Terry tugas pengorganisasian adalah mengharmonisasikan kelompok orang yang berbeda, mempertemukan macam-macam kepentingan dan memanfaatkan seluruh kemampuan kesuatu arah tertentu.
- c. Actuating (penggerakan) Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan pelaksanaan kerja organisasi yang bertanggung jawab. Untuk itu maka semua sumber daya manusia (SDM) yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun. Setiap pelaku organisasi harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi, dan peran, keahlian dan kompetensi masing- masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan. Actuating adalah menggerakan semua anggota kelompok untuk bekerja agar mencapai tujuan organisasi.
- d. Controlling (pengendalian) Controlling merupakan pengendalian dan pengawasan pelaksanaan program dan aktivitas organisasi, sehingga bila perlu dapat mengadakan koreksi. Controlling adalah proses memastikan pelaksanaan agar sesuai dengan rencana. Agar pekerjaan berjalan sesuai

dengan tujuan organisasi dan program kerja maka dibutuhkan pengontrolan, baik dalam bentuk pengawasan, inspeksi hingga audit. Sehingga dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun pengorganisasian. Dengan adanya hal tersebut dapat segera dilakukan antisipasi, koreksi dan penyesuaian-penyesuaian sesuai dengan situasi, kondisi dan perkembangan lingkungan sekitar organisasi.

### **2.1.2. Motivasi Kerja**

#### **A. Definisi Motivasi Kerja**

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (situation). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal (Mangkunegara, 2006). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2006) bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Peningkatan motivasi juga memiliki potensi dalam peningkatan kepuasan kerja. Dalam hal ini terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja (Lijan Poltak Sinambela, 2012).

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere* dalam bahasa inggris sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti



pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau kesadaran yang menimbulkan dorongan. Motivasi didefinisikan oleh Mathis dan Jackson (2006) yang dikutip oleh Wilson Bangun (2012) bahwa motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Menurut Edwin B. Flippo yang dikutip oleh (Suhendra dan Murdiah, 2006) mendefinisikan motivasi sebagai suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Mary Counter (1999) yang dikutip oleh Suwatno (2013) menyatakan bahwa motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu

Motivasi didefinisikan oleh N.Manulang yang dikutip oleh Suhendra dan Murdiah (2006) bahwa “motivasi sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan”. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka (Veithzal Rivai, 2010). a. Jenis-Jenis Motivasi Menurut Suhendra dan Murdiah (2006), perusahaan seringkali menggunakan dua jenis motivasi antara lain: 1. Motivasi positif Manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hadiah

kepada mereka yang berprestasi baik. 2. Motivasi negatif Manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik. Motivasi seperti ini dalam jangka pendek mungkin semangat kerjanya meningkat akan tetapi perlu diwaspadai dalam jangka panjang akan berakibat kurang baik.

## **B. Teori Motivasi Kerja**

Teori motivasi dari David C. McClelland dikenal dengan nama teori kebutuhan berprestasi atau need achievement theory atau n-achievement theory. Menurut McClelland (1961) dalam Wirawan (2014) manusia mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi atau need for achievement yaitu dorongan untuk unggul, untuk menghasilkan dalam hubungan standar, untuk melangkah menuju kesuksesan. Menurut McClelland orang yang mempunyai kebutuhan prestasi tinggi mempunyai tiga karakteristik yaitu Pertama, mempunyai keinginan kuat untuk mengambil tanggung jawab pribadi untuk melaksanakan tugas menyelesaikan masalah yang dihadapi, Kedua, cenderung menentukan tujuan sedang jika menghadapi situasi yang sulit dan ketiga, mempunyai keinginan besar mendapatkan balikan kinerja.
2. Kebutuhan untuk afiliasi atau the need for affiliation yaitu keinginan untuk mempunyai hubungan interpersonal dekat. McClelland mendefinisikan kebutuhan akan afiliasi sebagai kebutuhan membangun dan mempertahankan atau memperbaiki hubungan emosional dengan orang lain. Orang yang mempunyai kebutuhan tinggi untuk afiliasi ingin disenangi oleh orang lain

dan lebih sensitif kepada perasaan orang lain. Mereka tertarik kepada tugas yang terkait dengan kelompok atau lebih suka bekerja sama.

3. Kebutuhan akan kekuasaan atau the need for power yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara tertentu. Menurut McClelland Kebutuhan akan Kekuasaan adalah dorongan untuk mempunyai akibat; untuk berpengaruh dan untuk mengontrol orang lain. Orang yang mempunyai kebutuhan tinggi dalam nPow senang menjadi yang mengurus, melangkah untuk memengaruhi orang lain, lebih senang untuk ditempatkan dalam situasi kompetisi dan berorientasi pada status.

### C. Faktor-faktor yang memengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Edy Sutrisno (2018), faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern.

#### 1. Faktor Intern

- a. Keinginan untuk dapat hidup Keinginan untuk tetap hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di dunia. Dengan demikian, untuk bisa tetap hidup manusia mau mengerjakan apapun. Hal ini dapat berupa kebutuhan untuk:
  - Kebutuhan untuk makan
  - Memperoleh kompensasi yang memadai
  - Pekerjaan yang tetap
  - Kondisi lingkungan kerja yang aman dan nyaman
- b. Keinginan untuk dapat memiliki Biasa nya seseorang bekerja keras karena adanya target atau keinginan yang hendak ingin dicapai nya. Seperti hal nya ingin memiliki suatu benda atau ingin memiliki hal

lainnya. Keinginan memiliki itulah yang menjadi dorongan atau semangat seseorang mau bekerja keras.

- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan Biasa nya seseorang ingin bekerja karena ada nya rasa ingin diakui dan dihormati oleh orang lain. Dalam hal ini seseorang ingin memperbaiki jati diri dihadapan orang lain. Merubah nasib dengan cara bekerja keras. Karena perubahan nasib ke arah yang lebih baik tidak bisa di capai dengan cara bermalas-malasan.
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan Keinginan memperoleh pengakuan dalam hal ini dapat berupa penghargaan terhadap prestasi, hubungan kerjayang harmonis dan kompak, pemimpin yang adil dan bijaksana, perusahaan tempat bekerja dihargai masyarakat.
- e. Keinginan untuk berkuasa Keinginan ini terkadang bisa dilakukan oleh manusia dengan cara apapun, baik dengan cara yang terpuji bahkan dengan cara yang tidak terpuji. Keinginan untuk berkuasa merupakan dorongan yang menjadikan manusia termotivasi untuk bekerja sangat keras.

## 2. Faktor Ekstern

- a. Kondisi lingkungan kerja Lingkungan kerja yang bersih, nyaman dan aman akan memberikan motivasi untuk pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan nya. Begitupun sebaliknya, kondisi lingkungan yang kurang bersih, kurang nyaman dan aman akan membuat pegawai malas dalam bekerja sehingga akan berdampak buruk bagi organisasi.

- b. Kompensasi yang memadai Kompensasi merupakan penghasilan utama yang didapatkan oleh pegawai dalam bekerja. Maka dengan demikian kompensasi yang memadai menjadi senjata paling ampuh untuk membuat pegawai termotivasi dalam bekerja.
- c. Supervisi yang baik Supervisi berfungsi untuk memberikan sebuah pengarahan dan bimbingan pegawai dalam bekerja. Dalam hal ini supervisor sebagai orang yang melakukan kegiatan supervisi harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik agar mampu menciptakan suasana kerja yang penuh dengan semangat.
- d. Adanya jaminan pekerjaan Jaminan dalam hal ini dapat berupa:
  - Promosi jabatan dan pangkat
  - Kesempatan untuk mengembangkan diri
- e. Status dan tanggung jawab Status dan kedudukan tertentu akan merupakan impian setiap pegawai dalam bekerja. Dengan diberikan nya posisi untuk menempati kedudukan tertentu akan membuat pegawai merasa dipercaya, diberi tanggung jawab dan wewenang. Sehingga status sangat mendorong untuk memenuhi kebutuhan sense of achievement.
- f. Peraturan yang fleksibel Setiap organisasi memiliki peraturan yang harus di patuhi oleh pegawai nya. Peraturan yang bersifat melindungi pegawai akan menjadikan sebuah motivasi agar karyawan dapat bekerja dengan baik.



#### **D. Tujuan Motivasi**

Menurut Hasibuan (2014) Tujuan Motivasi antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan,
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektivkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### **E. Jenis-Jenis Motivasi**

Menurut Hasibuan (2014) ada dua jenis motivasi, yaitu:

1. Motivasi positif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif, manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut mendapat hukuman, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurannng baik. Kebijaksanaan yang ideal adalah menggunakan kedua motivasi tersebut

denagn waktu dan proporsi yang tepat, sesuai pertimbangan kondisi dan situasi yang ada. Dengan demikian akan dicapai hasil yang diharapkan.

#### **F. Indikator Motivasi**

Indikator motivasi kerja menurut Sedarmayanti (2015) yaitu:

##### **1. Gaji (salary)**

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

##### **2. Supervisi.**

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjukpetunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukkungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif.

##### **3. Hubungan kerja**

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja.

#### 4. Pengakuan atau penghargaan (recognition)

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya.

#### 5. Keberhasilan (achievement)

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (achievement) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

### 2.1.3. Kompetensi

#### A. Definisi Kompetensi

Finch dan Crunkilton (1997) dalam Aulia (2021) menyatakan bahwa kompetensi meliputi tugas, keterampilan, sikap, nilai dan apresiasi yang diberikan dalam rangka keberhasilan atau penghasilan hidup. Sedangkan menurut Robbin (2007) dalam Aulia (2021) bahwa kompetensi adalah kemampuan (ability) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan,

dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Kompetensi berdasarkan UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan: pasal 1 (10), “Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan”.

Mulyasa (2021), mendefinisikan kompetensi sebagai perangkat perilaku efektif yang terkait dengan eksplorasi dan investigasi, menganalisis dan memikirkan, serta memberikan perhatian dan mempersepsi yang mengarah pada seseorang menemukan cara-cara untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Sedangkan Sedarmayanti (2018), mengatakan kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang tinggi disebut mempunyai kompetensi.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan dasar yang ada dalam diri seseorang yang digunakan untuk menyelesaikan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan

## **B. Faktor-faktor yang memengaruhi Kompetensi**

Menurut Michael (2020) terdapat beberapa faktor yang dimiliki seseorang untuk memperoleh keahlian atau kecakapan dalam kompetensi, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri sendiri ataupun terhadap orang lain tentunya akan sangat mempengaruhi perilaku dari setiap individu. Apabila orang mempercayai bahwa seseorang itu tidak memiliki kreatifitas dan inovatif, maka mereka ini kecil kemungkinannya untuk terus berpikir mengenai hal baru atau cara yang baru dalam melakukan sesuatu. Keterampilan

Keterampilan merupakan kemampuan dalam diri seseorang yang bisa dikembangkan atau bisa dipelajari, seperti keterampilan berbicara didepan umum dan keterampilan menulis atau keterampilan lainnya.

## 2) Keterampilan

Keterampilan menjadi peran penting dalam berbagai kompetensi yang ada. Salah satunya seperti public speaking, hal ini menjadi suatu keterampilan yang dapat dipelajari bagi seseorang yang ingin terbiasa dalam keterampilan tersebut yang kemudian berusaha untuk dipraktikkan dalam kegiatan sehari-hari atau pekerjaannya.

## 3) Pengalaman Keahlian

Dari banyak kompetensi diperlukan dari pengalaman dalam mengorganisasi orang lain, penyelesaian masalah, menerapkan komunikasi yang baik terhadap seseorang atau dalam kelompok organisasi. Penting bagi seseorang yang ingin mengembangkan kepandaian serta kemampuan organisasionalnya agar dapat memahami bagaimana cara menjalankan suatu organisasi dan pengaruh apa saja yang terdapat di dalamnya.



#### 4) Motivasi

Pemberian apresiasi kepada pegawai dapat mendorong kinerja pegawai menjadi lebih semangat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, sehingga dapat meningkatkan pula kompetensi seseorang.

#### 5) Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian terdapat salah satu faktor yang manusiawi yaitu suit berubah bagi seseorang. Namun, kepribadian yang ada pada seseorang ini bukan tidak bisa berubah melainkan dapat didorong untuk berubah menjadi kepribadian yang lebih baik dari sebelumnya dengan dibantu oleh lingkungan dan orang sekitar yang mendukung.

#### 6) 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. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

#### 7) Kemampuan Intelektual

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

## 8) Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b) Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c) Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d) Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- e) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan

## C. Faktor Pendukung dan Penghambat Kompetensi

Terciptanya kompetensi yang baik didukung oleh faktor-faktor tertentu, menurut Aris Wijayanto (2011) faktor pendukung kompetensi yaitu:

- a) Pendidikan Pendidikan sebagai wadah bagi setiap individu melakukan pembelajaran untuk mendapatkan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman.
  - b) Fasilitas teknologi Individu dapat meningkatkan kompetensinya dengan memanfaatkan perkembangan teknologi yang semakin canggih. Dimana dengan fasilitas teknologi yang memadai, kemudahan dalam mengakses internet melalui berbagai teknologi pendukung lainnya akan membantu individu dalam memperoleh informasi untuk menunjang kompetensi.
  - c) Keterampilan Kemampuan yang dimiliki oleh seseorang. Dimana kemampuan yang dimilikinya bentuk dari implementasi dari pelaksanaan pekerjaan atau aktivitas kegiatan.
  - d) Budaya organisasi Budaya organisasi adalah sebuah pola dari tingkah laku yang di tumbuh kembangkan pada suatu organisasi yang dipelajari ketika mengalami masalah adaptasi eksternal maupun secara integrasi internal, yang terbukti cukup baik untuk disahkan serta diajarkan kepada anggota baru organisasi sebagai suatu cara untuk menyadari, merasa, dan berpikir
- Adapun faktor penghambat dalam kompetensi menurut Aris Wijayanto (2011) yaitu:

- a) Kurangnya pelatihan dan pengembangan Kompetensi harus dibarengi dengan pemberian pelatihan dan pengembangan bagi individu atau karyawan. Dalam pelatihan dan pengembangan tersebut terdapat pengetahuan untuk menambah kapabilitas karyawan, meningkatkan kinerja dan membantu dalam mengurangi kesalahan dalam bekerja.

- b) Fasilitas teknologi kurang mendukung Teknologi kini semakin berkembang, fasilitas teknologi yang memadai akan menunjang kompetensi individu atau karyawan. Teknologi yang kurang mendukung akan mempengaruhi kompetensi yang didapat.
- c) Kepribadian yang buruk Setiap individu memiliki karakteristik masing-masing, namun untuk mendorong individu atau karyawan dalam memiliki kompetensi unggul diperlukan kepribadian yang baik seperti kemauan ingin belajar dan mencari pengetahuan

#### **D. Indikator Kompetensi**

Menurut Marshall (2019) kompetensi dapat dijelaskan melalui tiga klasifikasi diantara nya, yaitu:

##### **1) Kompetensi Intelektual**

Kompetensi Intelektual adalah kemauan, perilaku, sikap atau karakter intelektual yang dimiliki individu berupa pemahaman, pengetahuan dan keterampilan secara professional dan konseptual. Kompetensi intelektual juga dapat dinilai melalui kapasitas linguistic, inisiasi yang muncul dari individu, prestasi kerja, pengelolaan informasi, naratif dan praktikal, pemikiran yang analitis, serta kepastian dalam melakukan pekerjaan.

##### **2) Kompetensi Emosional**

Kompetensi ini berupa sikap, perilaku atau karakter yang dimiliki oleh individu dalam mengendalikan emosi. Kompetensi emosional dapat dinilai melalui pengukuran pada enam tingkatan, yaitu kepercayaan diri,

kemampuan mengendalikan diri, kemampuan dalam adaptasi, komitmen organisasi dan sensitifikasi.

### 3) Kompetensi Sosial

Kompetensi ini juga berupa sikap, perilaku atau karakter individu yang digunakan seseorang untuk menjalin hubungan kerja sama dengan orang lain. Penilaian yang digunakan untuk menilai kompetensi sosial, yaitu hubungan kerja yang dibangun, cara berorganisasi dengan menggunakan kesadaran, pengembangan yang dilakukan oleh orang lain, memberikan arahan pada bawahan, karakter kepemimpinan dalam kelompok, cara kerja tim, berbagai dampak dan pengaruh yang dihadapi, Nahapiet (2018).

#### 2.1.4. Komitmen Organisasi

##### A. Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan penerimaan kuat seseorang terhadap suatu tujuan juga nilai-nilai organisasi dan upaya individu, karena adanya komitmen tersebut mereka berupaya untuk berkarya serta memiliki hasrat yang kuat demi bertahan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi merupakan salah satu topik yang akan selalu menjadi tinjauan baik bagi pihak manajemen dalam sebuah organisasi maupun bagi para peneliti yang khusus nya berfokus pada perilaku manusia. Komitmen organisasional menjadi penting khususnya bagi organisasi yang ada saat ini dikarenakan dengan melihat sejauh mana keberpihakan seorang pegawai terhadap organisasi, dan sejauh mana pegawai tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi maka dapat diukur pula sebanyak apa komitmen seorang pegawai terhadap organisasinya.



Komitmen organisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi (Mayer dan Allen dalam Yusuf dan Syarif, 2018). Komitmen adalah tingkat dimana seseorang bekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Yusuf dan Syarif, 2018).

Komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai: 1. sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, 2. keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi, 3. keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraan (Luthans dalam Wibowo, 2017)

Komitmen organisasi merupakan salah satu topik yang akan selalu menjadi tinjauan baik bagi pihak manajemen dalam sebuah organisasi maupun bagi para peneliti yang khususnya berfokus pada perilaku manusia. Komitmen organisasi menjadi penting khususnya bagi organisasi yang ada saat ini dikarenakan dengan

melihat sejauh mana keberpihakan seorang pegawai terhadap organisasi, dan sejauh mana pegawai tersebut berniat untuk memelihara keanggotaanya dengan organisasi maka dapat diukur pula sebaik apa komitmen seorang pegawai terhadap organisasinya (Yusuf, Mardiana, R, dan Syarif, D, 2018)

## **B. Faktor Pembentuk Komitmen Organisasi**

Steers (dalam Yusuf dan Syarif, 2018) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga faktor, yaitu:

### **1. Identifikasi dengan organisasi**

Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

### **2. Keterlibatan**

Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan diorganisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.

### **3. Loyalitas**

Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan didalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara

organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

### C. Indikator Komitmen Organisasi

Kurrata et al., n.d. (2023) menyatakan bahwa indikator yang dapat mengukur komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

#### 1. Komitmen Afektif (Affective Commitment)

Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Pada indikator ini karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan loyal terhadap organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat apabila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya.

Komitmen afektif menjelaskan seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi. Adanya suatu keyakinan bahwa karyawan mengembangkan komitmen afektif apabila mereka melihat organisasi sebagai tempat dimana mereka merasa paling penting dan kompeten untuk tetap berada di organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut.

## 2. Komitmen Normative (Normative Commitment)

Komitmen normative menunjukkan kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, affeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan dan kebahagiaan. Komitmen normative adalah dedikasi karyawan terhadap organisasinya sebagai akibat dari tanggung jawab moral atau etisnya untuk tetap bersama perusahaan. Dengan kata lain, keyakinan karyawan pada kewajiban mereka terhadap perusahaan.

Komitmen normative bias dipengaruhi beberapa aspek diawal antara lain sosialisasi awal dan bentuk peran seseorang dari pengalaman organisasinya. Keterikatan yang kuat antara komitmen dan pemberdayaan disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan karyawan dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab. Pemberdayaan dalam hal ini merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari karyawan akan pentingnya proses pemberdayaan sehingga perlu adanya komitmen dari anggota terhadap organisasi, dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab akan menimbulkan motivasi dan komitmen terhadap organisasi.

## 3. Komitmen berkelanjutan (Continuance Commitment)

Komitmen berkelanjutan ialah komitmen pegawai berdasarkan apa yang seharusnya ia korbankan ketika meninggalkan bisnis ataupun kerugian apa yang bisa dialami pekerja apabila tidak melanjutkan pekerjaan. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang

merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin cari gantinya.

Komitmen ini lebih menjelaskan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Komitmen ini didasarkan kepada kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini berbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila menetap pada organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan. Ketiga komitmen di atas mencerminkan suatu keadaan psikologis, yaitu keinginan, kebutuhan dan kewajiban untuk berkomitmen pada organisasi yang ada dalam diri individu dan merupakan hasil dari pengalaman berbeda-beda yang diterima individu selama aktif pada suatu organisasi.

Individu berkomitmen pada organisasi karena adanya kebutuhan untuk berkomitmen karena dirasakan bahwa organisasi memberikan untung baginya. Individu juga merasa harus berkomitmen pada organisasi karena adanya suatu kewajiban dalam dirinya, serta memberikan pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi.

### **2.1.5. Kinerja Pegawai**

#### **A. Definisi Kinerja Pegawai**

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh persepsi kinerja pegawainya. Persepsi kinerja pegawai yang baik akan sangat mendukung dalam proses pencapaian tujuan organisasi, namun apabila



persepsi kinerja pegawai itu rendah tentu akan berdampak pada sulit tercapainya tujuan organisasi. Untuk mendapatkan persepsi kinerja pegawai yang baik akan sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasi dalam meningkatkan persepsi kinerja pegawainya. Sudah banyak organisasi-organisasi yang telah berusaha meningkatkan persepsi kinerja pegawainya seperti pendidikan dan pelatihan (diklat), remunerasi (pemberian imbalan kerja seperti; gaji, honorarium, dan tunjangan) namun meski sudah melakukan segala usaha tersebut masih saja terdapat yang belum optimal. Persepsi kinerja pegawai yang belum optimal tersebut terjadi karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Widjaja (2022) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan organisasi. Putra (2023) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari upaya mereka selama jangka waktu tertentu, terhadap tolak ukur yang telah disepakati. Nurfitriani (2022) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan.

Dari berbagai pendapat pakar tentang kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi atau hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada setiap karyawan.

## **B. Faktor yang memengaruhi Kinerja Pegawai**

Putri (2020) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau skil yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan merupakan seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik.
3. Rancangan kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.
4. Kepribadian yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.
5. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
6. Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengolah dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
9. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
10. Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja.

11. Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.
12. Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
13. Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.
14. Kompensasi berkaitan dengan harapan dan kenyataan terhadap sistem kompensasi.

Menurut Mangkunegara (2019), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan (Ability) Kemampuan ini berupa kemampuan potensi (IQ), kemampuan baik secara pengetahuan atau keahlian yang dimiliki pegawai, dengan pendidikan yang memadai maka akan mudah mencapai kinerja yang maksimal.
2. Faktor Motivasi (Motivation) Sikap pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

### **C. Indikator Kinerja Pegawai**

Widjaja (2022) menyatakan bahwa indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Hasil kerja, yaitu meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan.

2. Pengetahuan pekerjaan, yaitu pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif, yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Sikap, yaitu semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
5. Disiplin waktu dan absensi, yaitu ketepatan waktu dan tingkat kehadiran

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang memiliki kaitan dengan masalah dalam penelitian ini akan dipaparkan berikut ini. Penelitian-penelitian tersebut juga akan digunakan sebagai bahan referensi untuk memahami pengaruh antar variabel dalam penelitian ini. Beberapa penelitian tersebut dapat dilihat melalui tabel dibawah ini:

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti Dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Dinh Van Thang and Nguyen Quoc Nghie (2022)	<i>The effect of work motivation on employee performance: the case at OTUKSA Japan company</i>	Penelitian ini menemukan faktor-faktor yang secara positif mempengaruhi motivasi kerja karyawan di Otuksa Jepang, antara lain: kondisi kerja, pendapatan dan

			tunjangan, pengembangan karir, dan hubungan kerja.
2	Le Thi Minh Loan (2020)	<i>The Influence of Organizational on Employees' Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction</i> (Management Science Letters)	Hasil penelitian mendukung semua hipotesis. Dengan demikian, komitmen organisasional memiliki dampak positif pada kinerja pekerjaan; komitmen organisasional memiliki dampak positif pada kepuasan kerja; kepuasan kerja memiliki dampak positif pada kinerja pekerjaan ketika komitmen organisasional dikendalikan. Kekuatan hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja pekerjaan berkurang secara signifikan ketika kepuasan kerja ditambahkan ke dalam model, yang menunjukkan peran mediasi kepuasan kerja. Berdasarkan temuan tersebut, dapat



			<p>disimpulkan bahwa sekadar hubungan positif antara komitmen organisasional dan kinerja pekerjaan mungkin tidak secara otomatis mengarahkan pemberi kerja untuk mencapai hasil - kinerja pekerjaan. Oleh karena itu, rahasia keberhasilan terletak pada peningkatan kepuasan kerja melalui solusi untuk meningkatkan komitmen organisasional, sehingga meningkatkan kinerja pekerjaan.</p>
3	<p>Sabir Sadiq Abdulkhali q, Zrar Mohsin Mohamma d ali (2019)</p>	<p><i>The Impact of Job Satisfactionon Employees' Performance: Case Study of AlHayat Company PepsiEmployees Erbil, Kurdistan</i></p>	<p>Terakhir, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Al Hayat - PEPSI di Erbil. Hasil penelitian menunjukkan</p>

		<i>Region – Iraq (Management Economics Review Journal vol. 4, issue 2019</i>	bahwa manajer perlu lebih fokus pada karyawannya. Faktanya, karyawan merupakan pihak yang paling mahal bagi organisasi, tetapi dapat berkontribusi terhadap pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan dalam hal kinerja.
4	Riama Katarina Hutagalung <sup>1</sup> , Elvi Nadear Purba, Jhonson Tungkir Silalahi, Anne Putri (2020)	<i>The Effect of Competence, Work Ethic, Work Discipline, and Work Motivation on Performance of Government Employee in Mentawai Islands District Health Office. International Journal of Innovative Science and Research</i>	Hasil daripada penelitian yaitu kompetensi, etos kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PNS di Kepulauan Mentawai Dinas Kesehatan

		<i>Technology Vol.5 Issue.8</i>	
5	I Gusti NGR Krishna Raharjaya, Putu Kepramareni, Nengah Landra, AA Putu Agung (2020)	<i>Influence of Motivation of Work and Competence on Performance of Teacher with Job Satisfaction as Variable Mediation at SMK Ti Bali Global Denpasar. International Journal Contemporary PRO PATRIA Research and Review Vol.11 Iss.2</i>	Hasil hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja guru di SMK Global Denpasar Bali.
6	Yunita Khandias Akbar, Mohd Haizam Saudi (2021)	<i>Effect of Motivation, Competency, And Geographical Environmental Characteristics on Employee Performance: Study on Finance</i>	Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi dan kompetensi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan

		<i>Directorate in Indonesia. Journal of International Geographical Education</i>	
7	Mis Ria Yani Oroba, Dkk (2024)	Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Camat Medan Kota	Hasil Penelitian Ini Menggunakan Aplikasi Spss Untuk Menentukan Hasil Dari Penelitian. Dari Hasil Pengolahan Data Penelitian Diperoleh Dari Regresi Linear Berganda Hasil Uji Sobel Pada Variabel Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Lama Kerja Terlihat Nilai Two-Tailed Probability Sebesar 0,86846286 >0,05. Hasil Uji Sobel Pada Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Lama Kerja Terlihat Nilai Two-Tailed Probability Sebesar 0,86870318 >0,05. Pengaruh Motivasi Dan

			Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lama Kerja Sebagai Intervening, Tidak Memiliki Pengaruh
8	Nur Halizah, Dkk (2023)	Pengaruh Etos Kerja Islami, Motivasi Kerja, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Hasil Penelitian Ini Terdapat Dua Pola Yang Saling Berkaitan, Yang Pertama Adalah Etos Kerja Islami, Dan Kompensasi Berpengaruh Negatif Terhadap Kepuasan Kerja. Sedangkan Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Mempunyai Pengaruh Pengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja. Kedua, Etos Kerja Islami, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Mempunyai Pengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai, Sedangkan Kompensasi Mempunyai Pengaruh Negatif Terhadap Pegawai



			Kinerja, Dan9Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai
9	Ni Nengah Rupadi Kertiriasih, Dkk (2023)	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Hasil Penelitian Menunjukkan Secara Langsung Ada Pengaruh Positif Signifikan Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Ada Pengaruh Positif Signifikan Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Namun, Ada Pengaruh Positif Tidak Signifikan Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. Selain Itu, Secara Tidak Langsung Ada Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, Dan Ada

			Pengaruh Positif Tidak Signifikan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening
10	Yeti Kuswati (2020)	<i>The Effect of Motivation on Employee Performance</i>	Hasil penelitian verifikasi menunjukkan bahwa motivasi kerja secara empiris terbukti memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap kinerja karyawan
11	Fiqih Hidayah, Dr. Purnamie, Dr. Moehammad Fathorrazi (2018)	<i>The Effect Of Work Motivation On Performance With Organizational Citizenship Behavior As Intervening Variable</i>	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja secara langsung. Serta terdapat hasil bahwa ada pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening
12	Andy Adam, Dkk (2021)	Pengaruh Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan	Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa Motivasi, Kepemimpinan,

		Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Primalayan Citra Mandiri (Datascr Service Center) Di Indonesia	Dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Motivasi Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Motivasi Dan Kepemimpinan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Berpengaruh Kuat Terhadap Kinerja Karyawan. Di Sisi Lain Motivasi Secara Parsial Berpengaruh Positif Tidak Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Primalayan Citra Mandiri Di Indonesia.
13	M. Ikhsan, Andi Reni dan	<i>Effects of Work Motivation, Competence and</i>	Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi dan kompetensi memiliki

	Wardhani Hakim (2019)	<i>Compensation on Agent Performance through Job Satisfaction: Study at Prudential Life Assurance in Makassar.</i> <i>Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship</i> <i>Vol. 2 No.1</i>	pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
14	Sri Rahayuningsih, Nonik Maelani (2018)	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Pisma Garment Demak Jawa Tengah). Jurnal Unisbank Prosiding SENDI_U 2018	Hasil daripada penelitian yaitu kompetensi dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pisma Garment Demak Jawa Tengah

15	Kaunang, 2020	<i>The Influence of Competence, Motivation and Organizational Commitment to The Performance of Financial Management of Work Unit Government Development in Minahasa Regency</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat indikasi pada kompetensi, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajemen finansial secara positif dan signifikan.
16	Anwar dan Muhammad Havidz Aima 2020	<i>The Effect of Competence and Motivation on Organizational Commitments and its Implications on Employee Performance</i>	Hasil penelitian menunjukan bahwa Kompetensi, Motivasi dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Selain itu, komitmen organisasi tidak berguna sebagai perantara pada variabel kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan



17	Darmawa, dkk 2019	<i>The Effect Of Transformational Leadership, Organizational Culture, Competence, And Self-Efficacy On Organizational Commitments, Ambidexterity Organizational And Performance Of Village Governments In East Nusa Tenggara Province</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak signifikan terhadap komitmen, budaya organisasi tidak signifikan terhadap komitmen dan signifikan terhadap kinerja, efikasi diri signifikan terhadap komitmen dan tidak signifikan terhadap kinerja
18	F. Adam dan Kamase, 2019	<i>The Effect of Competence and Motivation to Satisfaction and Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompetensi berpengaruh positif dan tidak

			<p>signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. para karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja</p>
19	Yamali, 2018	<i>Effect of Compensation, Competencies and Organizational Culture on Organizational Commitment its</i>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak signifikan terhadap komitmen, kompensasi dan budaya organisasi signifikan terhadap komitmen. Sedangkan secara</p>

		<i>Implications on Experts Performance of Construction Services Company in Jambi Province</i>	simultan seluruh variabel berpengaruh.
20	Irma Kusuma Fitri dan Hermin Endratno (2021)	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal	Penerapan Komitmen organisasi dianggap mampu untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan dan juga mampu mengatasi adanya risiko yang muncul dalam perusahaan dengan Kinerja karyawan yang semakin baik. kepuasan kerja para karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut tidak berpengaruh terhadap kinerja para karyawannya. Sehingga perusahaan harus lebih meningkatkan kepuasan para karyawannya, agar kinerjanya semakin baik lagi, dalam bekerja.

21	Renyut, dkk 2017	<i>The Effect of Organizational Commitment, Competence on Job Satisfaction and Employees Performance in Maluku Governor's Office</i>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif tidak signifikan kinerja karyawan sebagai mediasi kepuasan kerja, kompetensi karyawan secara tidak langsung positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
----	------------------	--	--

			sebagai mediasi kepuasan kerja
--	--	--	-----------------------------------

