

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2. Tinjauan Pustaka**

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

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

##### **2.1.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia**

Menurut Sagala (dikutip oleh Donni 2020:21) menyatakan bahwa SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan perusahaan, maka sebagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *me-manage* (mengelola) sumberdaya manusia.

##### **2.1.1.2 Peran dan Fungsi Manajamen Sumber Daya Manusia**

Menurut Jackson (dikutip oleh Donni 2020:25), fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia itu meliputi:

##### **1. Peran Administrasi Manajemen SDM**

Peran administrasi sumberdaya manusia banyak ditekankan pada memproses dan menyimpan catatan.



## 2. Peran Operasional Manajemen SDM

Secara tipikal, peran operasional mengharuskan praktisi SDM untuk mengidentifikasi dan mengimplementasi program operasional dan kebijakan di organisasi. mereka adalah orang yang mengimplementasi kebijakan SDM yang merupakan bagian dari rencana strategis organisasi yang dibuat oleh manajemen puncak, daripada ikut terlibat secara aktif membangun rencana strategis tersebut.

## 3. Peran Strategis Manajemen SDM

Peran strategis SDM menekankan bahwa orang-orang di organisasi adalah sumber daya yang penting dan juga investasi organisasi yang benar.

Fungsi merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu organisasi. setiap pegawai pada hakikatnya melakukan dua fungsi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

### 1. Fungsi Manajerial

#### a. Perencanaan

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Sebelum tujuan akhir organisasi di tentukan, informasi, khusus informasi mengenai kepegawaian harus lengkap.

#### b. Pengorganisasian

Membentuk organisasional untuk melaksanakan tuuan yang telah ditentukan untuk dicapai.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan organisasi.

d. Pengendalian

Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka benar-benar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target yang di rencanakan. Kalau terjadi penyimpangan dari rencana semula perlu diperbaiki dengan memberi petunjuk-petunjuk kepada pegawai.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional adalah fungsi yang lebih didominasi oleh kegiatan fisik sebagai perwujudan dari fungsi manajerial. Fungsi operasional terkait dengan:

a. Pengadaan Pegawai

Fungsi operasional manajemen SDM berkaitan dengan pengadaan pegawai yang menyangkut jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. fungsi ini berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai, penarikannya, seleksi, serta penempatannya.

b. Pengembangan

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

d. Pengintegrasian

Walaupun sudah menerima pegawai, sudah mengembangkannya, dan sudah memberi kompensasi yang memadai, organisasi masih mengalami masalah yang sulit, pengintegrasian. Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai dengan keinginan organisasi dan masyarakat.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati pegawai hendaknya tetap dipertahankan.

f. Pensiun

Fungsi terakhir dari manajemen kepegawaian adalah fungsi *separation*. Fungsi *separation* berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja

pada organisasi. fungsi utama manajemen kepegawaian adalah menjamin pegawai-pegawai ini akan pensiun.

### **2.1.1.3 Tujuan Perencanaan SDM**

Menurut Rivai,(dikutip oleh Donni, 2020:50), terdiri dari sejumlah hal penting yaitu :

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan;
2. Untuk menjamin ketersedianya pegawai masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya;
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam melaksanakan tugas ;
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat;
5. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan pegawai;
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program rekrutmen, seleksi, pengembangan,, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai;
7. Menjadi pedoman dalam melakukan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun pegawai;
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian pegawai;

## **2.1.2 Kompetensi**

### **2.1.2.1 Pengertian Kompetensi**

Menurut Barbazette (dikutip oleh Donni, 2020:254) menyatakan bahwa kompetensi didasarkan pada apa yang dilakukan pegawai dan perilaku mereka yang dapat diamati, jika salah satu kompetensi, maka kinerjanya efektif bahkan mungkin luar biasa. Satu set kompetensi disebut sebagai model kompetensi dan merupakan kumpulan dari perilaku yang didukung oleh pengetahuan yang mendasarinya, keterampilan dan sikap yang berhubungan peran tertentu atau tanggung jawab pekerjaan. Bangunan model kompetensi identifikasi kinerja yang sukses untuk peran atau tanggung jawab pekerjaan, kemudian mendefinisikan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berhubungan dengan kinerja tersebut. Membangun model kompetensi membutuhkan partisipasi dari semua pihak yang berkepentingan.

Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan tentang kompetensi, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kerja adalah peta kapasitas pegawai atas atribut pekerjaan yang diembannya, yang merupakan kumpulan dari kemampuan, keterampilan, kematangan, pengalaman keefektifan, keefisienan, dan kesuksesan dalam mengemban tanggung jawab pekerjaan.

### **2.1.2.2 Tipe-tipe Kompetensi**

Menurut Donni (2020:256) kompetensi terdiri dari sejumlah tipe. Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan dan perilaku tersebut didalam organisasi. kompetensi tersebut dapat di level organisasional ataupun individu. Beberapa tipe kompetensi yang pada umumnya dikenal dalam lingkuan organisasi maupun individu secara umum adalah berkaitan dengan :

1. kompetensi Perencanaan

kompetensi yang berkaitan dengan penetapan tujuan, menilai resiko, dan mengembangkan urutan tindakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. kompetensi ini berhubungan dengan segala perencanaan.

2. kompetensi mempengaruhi

kompetensi yang berkaitan dengan pengaruh yang diberikan kepada pegawai yang ada didalam organisasi, baik pegawai dalam level staf maupun manajerial. Kompetensi ini berkaitan dengan segala hal yang berkaitan dengan pengaruh terhadap orang lain.

3. kompetensi berkomunikasi

berkaitan dengan kompetensi untuk berbicara, mendengarkan orang lain, melaksanakan komunikasi verbal, dan nonverbal. Kompetensi ini berhubungan dengan segala hal berkaitan dengan komunikasi.



4. Kompetensi Interpersonal

Kompetensi yang berkaitan dengan segala menyangkut empati, persuasi, negosiasi, dan penyelesaian konflik dan perbedaan.

5. Kompetensi Berfikir

Kompetensi yang berkaitan dengan berfikir strategis, berfikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan. Kompetensi ini berhubungan dengan segala hal yang berkenaan dengan berpikir.

6. Kompetensi organisasional

Kompetensi yang berhubungan dengan perencanaan pekerjaan, pengorganisasian sumberdaya, pengukuran kemajuan, serta pengambilan risiko berkenaan dengan pengambilan keputusan.

7. Kompetensi SDM.

Berkenaan dengan kompetensi dan mengembangkannya, memotivasi, dan meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja SDM.

8. Kompetensi kepemimpinan

Kompetensi yang berhubungan dengan kecakapan dalam memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, membangun visi, serta memberikan arahan kepada pegawai lainnya.

9. Kompetensi pelayanan

Kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan untuk mengidentifikasi dan melayani pelanggan, baik eksternal maupun internal.

#### 10. Kompetensi Bisnis

Kompetensi yang berkenaan dengan aspek financial, penciptaan sistem kerja, serta pengambilan keputusan strategis.

#### 11. Kompetensi Manajemen Individu

Kompetensi yang berhubungan dengan memotivasi diri, bertindak dengan percaya diri, serta mengelola pembelajaran diri secara mandiri.

#### 12. Kompetensi Teknis

Berdasarkan dengan kompetensi dalam mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi dan mesin, serta menyelesaikan tugas dengan baik.

### **2.1.2.3 Karakteristik Kompetensi**

Menurut Spencer (dikutip oleh Donni 2020:258) kompetensi terbentuk dari lima karakteristik, yaitu:

#### 1. Motif

Karakteristik motif merupakan gambaran dari pegawai tentang sesuatu yang difikirkan atau yang diinginkan, dan merupakan dorongan untuk melakukan tindakan guna memenuhi keinginannya.

#### 2. Watak

Karakteristik watak merupakan karakteristik mental pegawai dan konsistensi respon terhadap rangsangan, tekanan situasi dan informasi. Watak ini menentukan tingkat emosi pegawai dalam merespon rangsangan dan informasi.

### 3. Konsep Diri

Karakteristik konsep diri merupakan gambaran pegawai tentang sikap, nilai-nilai dan bayangan terhadap pekerjaan. Tugas, atau jabatan yang dihadapinya untuk dapat diwujudkan melalui kerja dan usahanya.

### 4. Pengetahuan

Karakteristik pengetahuan merupakan kemampuan pegawai yang terbentuk dari informasi yang diterimanya. Pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang memprediksi apa yang mereka lakukan, dan bukan apa yang akan mereka lakukan.

### 5. Keterampilan

Karakteristik keterampilan merupakan kemampuan pegawai untuk melakukan tugas fisik atau mental.

#### **2.1.2.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi**

Menurut Zwell (dikutip di Sudarmanto, 2019:54) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi, yaitu :

#### 1. Kepercayaan dan nilai

Kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang. Seseorang yang memiliki nilai dan kepercayaan diri tidak kreatif dan inovatif cenderung tidak berpikir dan bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya. Kepercayaan dan nilai seseorang dapat diubah. Maka demikian, hal ini sangat sulit dan memakan waktu yang lama, karena nilai dan kepercayaan sering kali seorang. Lingkungan sosial memiliki pengaruh besar terhadap kepercayaan dan nilai,

dan budaya perusahaan memiliki dampak signifikan terhadap aspek-aspek kompetensi. Kompetensi berakar pada budaya organisasi. Budaya organisasi terbentuk dari aspek nilai dan kepercayaan seseorang.

## 2. Keterampilan

Aspek ini memegang peranan sangat penting dalam membentuk kompetensi. Sebagai contoh, *public speaking* adalah keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keahlian menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, latihan dan umpan balik. Dengan memperbaiki kemampuan bicara dan keterampilan menulis, seseorang akan meningkat kecakapan kompetensi komunikasinya. Pengembangan keahlian khusus yang berhubungan dengan kompetensi dapat berdampak pada budaya perusahaan dan kompetensi individu.

## 3. Pengalaman

Pengalaman merupakan elemen penting dalam membenuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas. Seseorang dengan sejumlah pengalaman tertentu dalam mengorganisir orang dalam organisasi yang kompleks akan berbeda penguasaan kompetensi manajerialnya dibandingkan dengan seseorang yang tidak mempunyai pengalaman. Akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang menyatu dalam diri orang akan menjadikan seseorang memiliki kompetensi yang tidak disadari dalam dirinya, atau akan terbentuk dalam sikap dan perilaku seseorang.

#### 4. Karakteristik Personal

Karakteristik kepribadian seseorang turut berpengaruh terhadap kompetensi seseorang. Kompetensi seseorang dalam manajemen konflik dan negosiasi dari orang yang memiliki sifat pemaarah akan berbeda dengan orang yang memiliki sifat penyabar. Kompetensi membangun hubungan dan komunikasi dengan tim kerja dari orang yang memiliki sifat *introvert* akan berbeda dengan orang yang memiliki sifat *ekstrovert*. Karakteristik kepribadian betapapun dapat diubah, tetapi cenderung lebih sulit.

#### 5. Motivasi

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Motivasi merupakan faktor kompetensi yang sangat penting. Motivasi merupakan faktor yang cenderung dapat diubah. Dorongan, penghargaan, pengakuan, dan perhatian terhadap individu dapat berpengaruh terhadap motivasi seseorang.

#### 6. Isu-isu emosional

Hambatan dan blok-blok emosional sering kali dapat membatasi penguasaan kompetensi. Ketakutan membuat kesalahan, perasaan malu, perasaan tidak suka, selalu berpikir negatif terhadap seseorang, pengalaman masa lalu yang selalu negatif sangat berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi seseorang. Hal-hal tersebut pada dasarnya dapat diubah dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, terapi dan mendorong seseorang agar mengatasi hambatan tersebut.

## 7. Kapasitas Intelektual

Kapasitas intelektual seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi tergantung pada kemampuan kognitif, seperti berpikir konseptual dan berpikir analitis. Perbedaan kemampuan berpikir konseptual dan berpikir analitis antara satu sama lain akan membedakan kompetensi seseorang dalam pengambilan keputusan, dan lain-lain.

### 2.1.2.5 Indikator Kompetensi

Menurut Spencer, komponen-komponen yang menjadi indikator kompetensi mencakup beberapa hal berikut: (Sudarmanto, 2018:53)

#### 1. *Motives* (Motif)

*Motives* adalah sesuatu yang secara konsisten yang dipikirkan atau dikehendaki seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif menggerakkan, mengarahkan dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain.

#### 2. *Traits* (Sifat)

*Traits* adalah karakteristik-karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.

#### 3. *Self concept* (konsep diri)

*Self concept* adalah sikap, nilai, dan citra diri seseorang.

4. *Knowledge* (pengetahuan)

*Knowledge* adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu.

5. *Skill* (keterampilan/keahlian)

*Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

### **2.1.3 Budaya Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Budaya Kerja**

Menurut Darodjat (2015:28) Budaya kerja adalah suatu kebiasaan dalam pekerjaan yang di budayakan dalam suatu kelompok suatu bentuk kerja yang tercermin dari perilaku mereka dari waktu mereka bekerja sehingga perilaku atau kebiasaan secara otomatis tertanam didalam diri mereka sendiri-sendiri.

#### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja**

Menurut Darodjat (2015:33) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kerja adalah sebagai berikut:

1. Perilaku pemimpin

tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi para pegawai.

2. Seleksi Para Pekerja

Dengan menempatkan pegawai yang tepat dalam kedudukan yang tepat, akan menumbuhkan rasa memiliki dari para pegawai.

3. Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya kerja yang dibangun sejak lama.

4. Budaya Luar

Didalam suatu organisasi, budaya dapat lebih dikatakan lebih dipengaruhi oleh komunitas budaya luar yang mengelilinginya.

5. Kejelasan Misi Perusahaan

Dengan memahami misi organisasi secara jelas maka akan diketahui secara utuh dan jelas suatu pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh para pegawai

6. Kepastian Misi Perusahaan

Jika tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa misi tersebut harus berjalan.

7. Keteladanan Pemimpin

Pemimpin harus dapat memberi contoh budaya semangat kerja kepada para bawahannya.

8. Proses Pembelajaran

Pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut. Untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan.

9. Motivasi

Pekerja membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif.



### **2.1.3.3 Tujuan Atau Manfaat Budaya Kerja**

Darodjat (2015:34) Budaya kerja secara umum memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan yang ada dimasa yang akan datang, sebagai berikut:

1. Memahami pola kerja suatu perusahaan.
2. Mengimplementasikan pola kerja yang sesuai ditempat kerja.
3. Menciptakan suasana harmonis dengan fartner kerja atau dengan klien.
4. Membangun rasa kerja sama terhadap rekan kerja dalam team.
5. Bisa beradaptassi dengan lingkungan secara baik.

Adapun manfaat budaya kerja dalam suatu pekerjaan:

1. Meminjam hasil kerja dengan kualitas yang baik.
2. Keterbukaan antara individu dalam melakukan pekerjaan.
3. Saling bergotong royong apabila dalam suatu pekerjaan ada masalah yang sulit.
4. Menimbulkan rasa kebersamaan antara individu dengan individu lain dalam pekerjaan.
5. Cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi didunia luar (Teknologi, Masyarakat, Sosial, Ekonomi, dan lain-lain)

### **2.1.3.4 Fungsi Budaya Kerja**

Darajat (2015:35) Fungsi budaya kerja secara umum untuk membangun keyakinan atau membangun nilai-nilai tertentu sumberdaya manusia, sikap dan perilaku yang konsisten serta komitmen dalam membiasakan suatu cara kerja

dilingkungan kerja masing-masing, secara praktik dilapangan antara lain sebagai berikut:

1. Identitas organisasi (simbol dan harapan), sehingga anggota organisasi merasa bangga terhadap organisasinya dan pihak eksternal menaruh respek.
2. Kestabilan organisasi sehingga secara internal seluruh karyawan merasa tenang dan yakin, demikian pula pihak eksternal yang berkepentingan.
3. Sebagai alat pendorong organisasi, sehingga mampu menjadi dasar dan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Komitmen organisasi sehingga mampu sebagai kata lisator membentuk komitmen untuk pelaksanaan sebagai ide atau suatu rencana strategis.

### **2.1.3.5 Indikator Budaya Kerja**

Adapun indikator-indikator budaya kerja menurut Ndraha (dikutip oleh Darodjat, 2015:37) dapat dikategorikan tiga yaitu:

#### **1. Kebiasaan**

Kebiasaan-kebiasaan dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggung jawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan kerja.

#### **2. Peraturan**

Peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan pegawai disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang berlaku didalam pendidikan. Sehingga diharapkan pegawai

memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekwensi terhadap peraturan yang berlaku baik dalam organisasi perusahaan maupun di lembaga pendidikan.

### 3. Nilai-Nilai

Nilai merupakan penghayatan seorang mengenai apa yang lebih baik atau yang kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Untuk dapat berperan nilai harus menampakkan diri melalui media atau encoder tertentu. Nilai bersifat abstrak, hanya dapat di amati atau disarankan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau budaya kerja. Jadi nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan keduanya harus ada keselarasan dengan budaya kerja searah, keserasian dan keseimbangan.

#### **2.1.4 Komitmen Organisasi**

##### **2.1.4.1 Pengertian komitmen organisasional**

Para ahli umumnya memberikan pandangan yang beragam mengenai pengertian komitmen organisasional. Colquitt, LePine, Wesson (dikutip oleh Donni, 2020:233) menyatakan bahwa komitmen organisasional mempengaruhi apakah seorang pegawai tetap bertahan menjadi anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mengejar pekerjaan lain. Pegawai meninggalkan organisasi dapat karena terpaksa atau sukarela. Meninggalkan organisasi secara sukarela terjadi ketika pegawai memutuskan untuk berhenti dari organisasi, sedangkan pegawai yang meninggalkan organisasi karena terpaksa bisa terjadi ketika pegawai dipecat oleh organisasi karena alasan tertentu.

#### **2.1.4.2 Dampak Komitmen Organisasional**

Dampak komitmen organisasional menurut Sopiah (dikutip oleh Donni, 2020:236) dapat ditinjau dari dua sudut yaitu :

##### 1. Ditinjau dari Sudut Organisasi

Pegawai yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada organisasi. apabila komitmen pegawai rendah maka hal tersebut dapat memicu perilaku pegawai yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya yaitu terhadap reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi yaitu menurunnya laba organisasi.

##### 2. Ditinjau dari Sudut Pegawai

Komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir pegawai tersebut.

#### **2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen organisasional**

Faktor-Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional menurut Dyne, Graham (dikutip oleh Donni 2020:243) adalah:

##### 1. Personal

###### a. Ciri-ciri Kepribadian Tertentu

Ciri-ciri kepribadian tertentu seperti teliti, *ekstrivert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih

berorientasi kepada tim dan menambatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang *altruistik* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.

b. Usia dan masa kerja

Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

c. Tingkat Pendidikan

Makintinggi makin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.

d. Jenis Kelamin

Wanita pada umumnya menanggapi tentang lebih besar dari mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

e. Perkawinan

Pegawai yang sudah menikah lebih terikan dengan organisasinya.

f. Keterlibatan Kerja

Tingkat keterlibata kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

2. Situasional

a. Nilai (*value*) Tempat Kerja

Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterkaitan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan *trust* akan mempermudah setiap pegawai untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika peran pegawai percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para pegawai akan

terlibat dalam perilaku yang akan memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.

b. Keadilan Organisasi

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

c. Karakteristik Pekerjaan

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat berupa motivasi kerja yang internal. Jerigen, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan predaktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

d. Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai memersepsi bahwa organisasi (lembaga, pimpinan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan pegawai dan juga menghargai kontribusinya, maka pegawai akan menjadi komit.

### 3. Pesisional

#### a. Masa Kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat pegawai komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang pegawai untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi semakin tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

#### b. Tingkat Pekerjaan

Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

#### **2.1.4.4 Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Robbins (dikutip di Yusuf, 2017:32) dimensi yang digunakan untuk mengukur Komitmen Organisasi adalah:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggal dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Seseorang akan bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit bila ia pergi.

### **2.1.5 Hubungan Antar Variabel**

#### **2.1.5.1 Hubungan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi**

Donni (2020:25) Dengan kata lain kompetensi yang dimiliki pegawai harus mampu mendukung sistem yang ada dalam komitmen organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan persaingan dan bisnis yang semakin kompetitif. Kompetensi yang tinggi akan mempengaruhi komitmen yang ditampilkan oleh pegawai. kompetensi pegawai yang tinggi akan sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasi secara keseluruhan.

#### **2.1.5.2 Hubungan Budaya Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Darodjat (2015:25) Menyatakan bahwa budaya kerja mempunyai suatu rencana strategik (renstra) yang telah berhasil disusun oleh suatu tim khusus dan disahkan oleh pimpinan tidak akan berjalan mulus dalam penerapannya jika ternyata tidak didukung oleh komitmen karyawan terhadap nilai-nilai dan keyakinan dasar. Sedangkan untuk membangun komitmen tinggi itulah yang diperlukan dukungan suatu kultur atau budaya organisasi yang positif.



## 2.2 Penelitian Sebelumnya

No	Nama peneliti	Judul penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil peneliti	Persamaan	Perbedaan
1	Bram Afrilyan	Pengaruh kompetensi, pengalaman kerja dan penempatan kerja terhadap komitmen organisasi PT. Bank meta riau di pekan baru, JOM Fekon, Vol.4 No. 1 (Februari) 2017	<p>-Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengaruh kompetensi (<math>X_1</math>)</li> <li>• pengalaman kerja (<math>X_2</math>)</li> <li>• penempatan kerja (<math>X_3</math>)</li> </ul> <p>- Variabel Terikat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• komitmen organisasi (Y)</li> </ul> <p>- Alat Analisis: Regresi linier berganda dan statistic</p> <p>- Hasil Penelitian: adanya pengaruh baik secara persial dan simultan dari variabel kompetensi, pengalaman kerja dan penempatan kerja terhadap komitmen organisasi PT. wahana meta riau di pekan baru.</p>	Persamaan: sama-sama meneliti pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi dan menggunakan analisis regresi linier berganda.	Perbedaan: obyek dan tahun penelitian.
2	Teti Anggriani Rahayu	Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Hotel	<p>- Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengaruh Motivasi (<math>X_1</math>)</li> <li>• Budaya Organisasi (<math>X_2</math>)</li> </ul> <p>-Variabel Terikat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen Organisasi (Y)</li> </ul> <p>-Alat Analisis:</p>	Persamaan: sama-sama meneliti budaya terhadap komitmen organisasi.	Perbedaan: obyek penelitian, sampel, dan tahun penelitian.

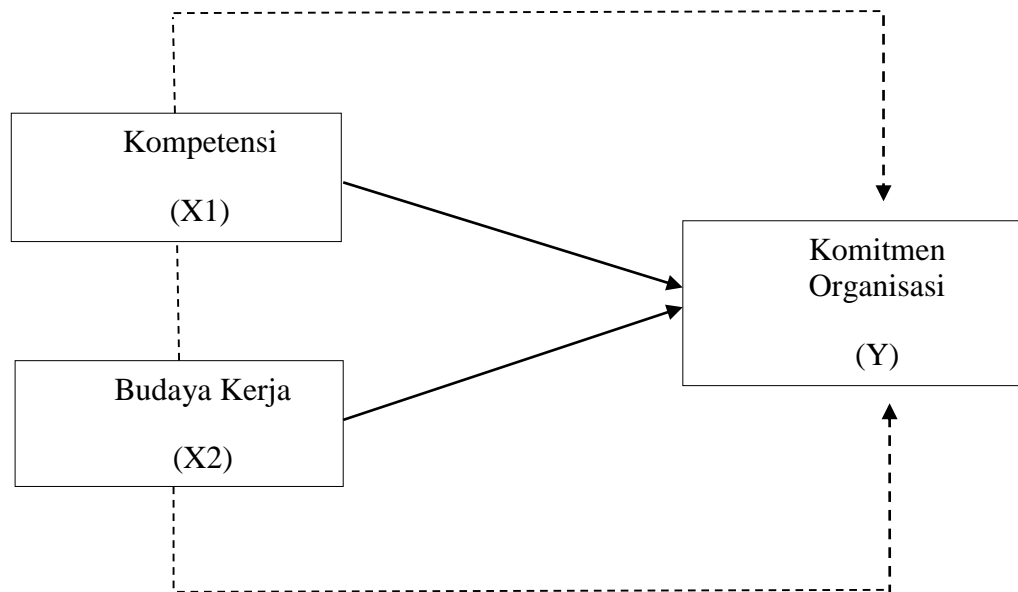
		Furaya pekanbaru, 2016.	<p>Deskriptif kuantitatif</p> <p>-Hasil Penelitian berdasarkan perhitungan nilai koefisien determinasi diperoleh sebesar 0,776. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi, Budaya Organisasi berpengaruh sebesar 77,6% Komitmen Organisasi karyawan Hotel Furaya Pekanbaru. Sisanya 22,4% dipengaruhi oleh Faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.</p>		
3	Veriyanto Adi Prakoso	<p>Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi pada Kinerja Penyusun Laporan Keuangan Kerja Melalui Komitmen Organisasi terhadap PT.Bank Kepulauan Riau, E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana 6.7 (2017): 2789-2818.</p>	<p>-Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengaruh Kompetensi (X1)</li> <li>• Budaya Organisasi (X2)</li> </ul> <p>-Variabel Terikat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Penyusun Laporan Keuangan Satuan Kerja Melalui Komitmen Organisasi (Y)</li> </ul> <p>-Alat analisis: Analisis Regresi</p> <p>-Hasil penelitian: Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai.</p>	<p>Persamaan: Variabel bebas dan variabel terikatnya sama dan juga menggunakan alat analisis regresi.</p>	<p>Perbedaan: obyek penelitian dan tahun penelitian.</p>

4.	Amelia Rahmi	Pengaruh keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan kepemimpinan transpormasional karyawan terhadap Komitmen Organisasi Karyawan pada PT. PLN Baturaja Kab. OKU.	<p>-Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengaruh Keterlibatan karyawan (X1)</li> <li>• Budaya Organisasi (X2)</li> <li>• Kepemimpinan Transpormasional karyawan (X3)</li> </ul> <p>-Variabel Terikat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terhadap Komitmen Organisasi (Y)</li> </ul> <p>-Alat analisis: Analisis Regresi</p> <p>-Hasil penelitian: Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara uji serempak antara variabel keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional pada PT. PLN Baturaja Kab. OKU.</p>	Persamaan: Variabel bebas dan variabel terikatnya sama dan juga menggunakan alat analisis regresi , variabel $X^2$ Terhadap Y, Metode penelitian, dan Penyebaran Kuesioner.	Variabel $X^1$ dan $X^3$ , Ojek, sampel, hasil penelitian, dan kerangka pemikiran.
----	--------------	--	---	---	--

5.	Tessa risna dila, zusmawati	Pengaruh kompetensi kerja dan kinerja pegawai terhadap komitmen organisasi pada PT. Semen Baturaja	-Variabel bebas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetensi kerja <math>X_1</math></li> <li>• kinerja pegawai <math>X_2</math></li> </ul> -Variabel Terikat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y (komitmen organisasi)</li> </ul> -Alat Analisis Regresi linier berganda -Hasil Penelitian Adanya pengaruh baik secara persial dan simltan dari variabel	Persamaan : Variabel $X_1$ dan Y memiliki keterkaitan dengan judul yang diteliti Sama-sama meneliti kompetensi kerja terhadap komitmen organisasi. dan menggunakan alat analisis regresi	Perbedaan : Terdapat pada tempat penelitian (objek penelitian), sampel dan hasil penelitian
----	-----------------------------	--	---	--	--

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berikut menggambarkan hubungan antara variabel independen, dalam hal ini adalah Kompetensi dan Budaya Kerja dengan variabel dependen yaitu Komitmen Organisasi.



#### Keterangan :

----- : Secara simultan

————— : Secara parsial

Gambar 1

Kerangka Pemikiran

### 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini diduga ada pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Komitmen Organisasi PT. Kantor Pos Baturaja baik secara pasial maupun simultan