

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Terry (2018:1) mengatakan bahwa: “Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.”

Menurut Hasibuan (2018:2) “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut Sikula dalam Hasibuan (2018:2) menyatakan bahwa:

Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, pengambilan keputusan

yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

Koontz dan O'Donnel dalam Hasibuan (2018:3) menyatakan bahwa :

Manajemen adalah usaha mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian.

Terry (2018 : 15) dinyatakan bahwa terdapat empat fungsi manajemen yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*);
2. Pengorganisasian (*Organizing*);
3. Pengarahan atau Penggerakan (*Actuating*);
4. Pengawasan (*Controlling*).

Prinsip-prinsip manajemen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.

3. Pengarahan atau Penggerakan (*Actuating*)

Proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Berdasarkan beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian.

2.1.1.2. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi. Werther dan Davis dalam Sutrisno (2017:1) menyatakan bahwa “Sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Timbulnya kebutuhan untuk membantu organisasi dalam melaksanakan tujuannya merupakan profesionalisme dalam bekerja. Kebutuhan akan profesionalisme menunjukkan bahwa semakin berperannya sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan organisasi.

Hasibuan (2018:3) “Sumber daya manusia adalah semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tertentu”. Ndraha (2018:12) menyatakan bahwa:

Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi adalah sumber daya yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence*, *creativity*, dan *imagination*; tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga, otot dan sebagainya.

Pendapat tersebut menyebutkan bahwa kualitas sumber daya manusia yang tinggi mampu menggunakan daya yang bersumber pada dirinya tidak hanya otot, keterampilan dan kemampuan tetapi pola pikir, kecerdasan dan kreativitas. Sumber daya manusia merupakan satu-

satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan.

2.1.1.3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) 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 ke karyawan. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai 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 *manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Simamora (2018:4) mengemukakan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah merupakan pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan”.

Dessler (2017:4) menyatakan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek di dalam menggerakkan sumber daya manusia atau aspek-aspek

terkait posisi manajemen di dalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian

Sule dan Saefullah (2018:13) mengemukakan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja sama dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.

Berdasarkan pengertian di atas, maka ada empat hal yang semakin penting diperhatikan berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia yaitu:

- a. Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya manusia dengan perencanaan bisnis.
- b. Tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi terletak hanya pada manajer khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada manajemen lini senior.
- c. Perubahan fokus dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi hubungan manajemen karyawan, dari kolektivisme menjadi individualisme.
- d. Terdapat penekanan aksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif di mana manajer berperan sebagai penggerak dan fasilitator.

2.1.2. Komunikasi

2.1.2.1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan alat utama untuk menyempurnakan hubungan dalam organisasi. Tidak adanya komunikasi akan mengakibatkan timbulnya salah pengertian, dan bila dibiarkan akan mempengaruhi kehidupan organisasi, baik pimpinan maupun para pegawai di lingkungan instansi sendiri.

Flippo dalam Supomo dan Nurhayati (2018:157) menyatakan bahwa “Komunikasi adalah aktivitas yang menyebabkan orang lain menginterpretasikan suatu ide, terutama yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis”. Selanjutnya Davis dalam Nawawi (2018:157) menyatakan bahwa “Komunikasi adalah informasi dan pemahaman seseorang kepada orang lain”. Juariyah (2020:21) bahwa “Komunikasi adalah sebuah tindakan untuk berbagi informasi, gagasan atau pendapat dari setiap partisipan komunikasi yang terlibat di dalamnya guna mencapai kesamaan makna”.

Cangara (2018 : 19) bahwa : ”Komunikasi adalah proses suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka. Sedangkan menurut Hovland, Janis dan Kelley dalam Muhammad (2018 : 2), mengatakan bahwa, *communication is the process by which an individual transmits*

stimuly (usually verbal) to modify the behavior of other individual.

Dengan kata lain komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu hubungan dua orang atau lebih secara timbal balik dengan menggunakan lambang-lambang yang bermakna berupa simbol-simbol atau kata-kata yang dapat digunakan untuk menyampaikan gagasan, pendapat/informasi sehingga terjadi saling pengertian diantara keduanya.

2.1.2.2. Unsur-unsur Komunikasi

Dalam proses komunikasi dapat terjadi dalam situasi berbedabeda. Namun demikian terdapat unsur-unsur tertentu yang di dalamnya merupakan persyaratan terjadinya komunikasi.

Mengenai unsur-unsur yang ada di dalam komunikasi, Cangara (2018: 21) mengemukakan bahwa unsur-unsur dalam komunikasi meliputi lima unsur yaitu:

- a. Pengiriman berita atau komunikator
- b. Bentuk berita atau pesan
- c. Penerima berita
- d. Prosedur pengiriman berita
- e. Reaksi atau tanggapan

Flippo dalam Nawawi (2018:167) menyatakan bahwa komunikasi terdiri dari Komunikasi bawahan terhadap atasan (*Bottom up*) dan Komunikasi Atasan terhadap bawahan (*Top Bottom*).

Dalam setiap organisasi sebagai suatu usaha kerja sama pada pokoknya terdapat dua jenis komunikasi dilihat dari sudut pelaksanaannya yaitu komunikasi vertikal dan horizontal (Cangara, 2018 :23).

1. Komunikasi Vertikal

Adalah proses penyampaian sesuatu warta dari pihak pimpinan kepada bawahan (vertikal ke bawah) maupun dari pihak bawahan kepada pimpinan (vertikal ke atas). Komunikasi vertikal dibagi dalam dua arus komunikasi yaitu:

1) Komunikasi Ke bawah

Komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang dapat diberikan oleh pimpinan kepada anggota organisasi dengan maksud untuk memberikan pengertian kepada mereka mengenai apa yang mereka kerjakan di dalam kedudukan mereka selaku anggota organisasi Komunikasi yang dapat diberikan oleh atasan kepada bawahan dapat berupa :

- a) Pemberian petunjuk-petunjuk
- b) Pemberian keterangan umum

- c) Pemberian perintah
 - d) Pemberian teguran
- 2) Komunikasi Ke atas

Komunikasi ke atas diberikan oleh para anggota organisasi kepada pimpinan dengan maksud untuk memberikan bahan-bahan keterangan yang diperlukan pimpinan. Komunikasi ke atas merupakan saluran bagi penyampaian pikiran, perasaan para anggota organisasi yang bertalian dengan fungsinya. Keterangan-keterangan atau ide-ide dan pernyataan yang disampaikan oleh bawahan kepada pimpinan dapat digolongkan :

- a) Pemberian laporan
- b) Pemberian keluhan, saran, dan pendapat

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi ke atas yang meliputi pemberian laporan, saran, pendapat, dan keluhan dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai. Karena dengan komunikasi ke atas ini seorang pegawai dapat menyampaikan berbagai saran, pendapat, maupun keluhan yang berhubungan dengan tugas dan pekerjaannya.

Dengan adanya kesempatan untuk menyampaikan berbagai macam ide, saran, pendapat atau keluhan ini pegawai merasa dirinya diakui kedudukannya di dalam organisasi sehingga mereka bersemangat dalam bekerja.

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi (Muhammad, 2018 : 121).

Komunikasi mendatar dilakukan bertujuan untuk :

- 1) Mengkoordinasikan tugas-tugas
- 2) Saling memberikan informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas
- 3) Memecahkan masalah-masalah yang timbul diantara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama
- 4) Menyelesaikan konflik diantara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian lainnya
- 5) Manjamin pemahaman yang sama
- 6) Mengembangkan sokongan interpersonal

Hubungan horizontal di antara para pegawai sendiri juga dapat dipelihara oleh pimpinan dengan mengadakan pertemuan-pertemuan/kegiatan musyawarah, rapat-rapat, diskusi-diskusi. Dari

uraian mengenai komunikasi mendatar yang meliputi musyawarah dan penyelenggaraan rapat secara tidak langsung dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai, karena pada dasarnya musyawarah ini salah satu bentuk kerjasama dalam organisasi dan biasanya komunikasi yang meningkatkan kerjasama maka akan menimbulkan suatu gairah dalam bekerja.

Juariyah (2020:26) menyatakan bahwa dimensi komunikasi yaitu

1. Komunikasi vertikal
Komunikasi vertikal yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dari bawah ke atas (*upward communication*), adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan komunikasi bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (*two way traffic communication*). Komunikasi timbal balik ini sangat penting agar tercipta roda organisasi yang baik.
2. Komunikasi horizontal
Komunikasi horizontal adalah komunikasi mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan dan sifat dari komunikasi ini lebih tidak formal.

2.1.3. Kompetensi

2.1.3.1. Pengertian Kompetensi

Setiap organisasi, *private* atau *public* perlu membangun sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki secara profesional dan memiliki kompetensi yang tinggi. SDM yang berkompetensi tinggi akan menjadi

pusat keunggulan organisasi sekaligus sebagai pendukung daya saing organisasi dalam memasuki era globalisasi dan menghadapi lingkungan usaha serta kondisi sosial masyarakat yang mengalami perubahan begitu cepat.

Menurut McClelland dalam Rivai (2017:299) bahwa : “Kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kerja yang sangat baik”. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:4) bahwa : “Kompetensi adalah kemampuan yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja”.

Pendapat Coulter dalam Sadikin, dkk (2021:31), mendefinisikan bahwa : “Kompetensi adalah kepribadian yang mendalam yang melekat pada diri seseorang pegawai itu yang dapat dilihat secara komprehensif melalui kinerja dan juga kemampuan dalam mengambil keputusan”. Sedangkan Abdussamad (2016:46) menyatakan bahwa “Kompetensi adalah sebuah konsep yang bermakna sebagai sifat kompetensi pengetahuan, keterampilan, dan kecakapan pribadi seseorang yang disyaratkan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas atau pekerjaan tertentu secara berhasil”. Sari (2019: 52) menyatakan bahwa

“Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya”

Berdasarkan pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif.

2.1.3.2. Karakteristik Kompetensi

Ketidaksesuaian dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari pelaku yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan karyawan (*personal selection*), perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*), penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan pengembangan (*development*).

Spencer dan Spencer dalam Sari (2019:53), menguraikan lima karakteristik yang membentuk kompetensi, sebagai berikut:

1. Motif (*Motives*), adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan.

2. Watak (*Traits*) adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespons sesuatu dengan cara tertentu.
3. Bawaan (*Self-concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu dan area tertentu.
5. Keterampilan atau Keahlian (*Skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental.

Moheriono (2017:13) berupa karakteristik kompetensi terdiri dari :

- a) Watak (*Traits*)
Yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimana orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu.
- b) Motif (*Motive*)
Yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
- c) Bawaan (*Self-concept*)
Yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- d) Pengetahuan (*Knowledge*)
Yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu dan area tertentu.
- e) Keterampilan atau Keahlian (*Skill*)
Yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental.

Menurut Covey dan Roger dalam Abdussamad (2016: 59) bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai adalah sebagai berikut:

- a) Kompetensi teknis
Kompetensi teknis meliputi pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif-alternatif baru.

- b) Kompetensi konseptual
Kompetensi konseptual yaitu kemampuan untuk melihat atau membuat konsep secara luas dan untuk menguji berbagai pengandaian atau pengubah perspektif.
- c) Kompetensi untuk hidup
Kompetensi untuk hidup yaitu kemampuan saling ketergantungan secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk mendengar, berkomunikasi, menciptakan kesepakatan, kemampuan untuk beroperasi secara efektif dalam organisasi.

2.1.3.3. Tujuan Kompetensi

Menurut Hutapea dan Nurianna (2016:16) mengungkapkan bahwa penggunaan kompetensi memiliki beberapa tujuan yaitu :

1. Pembentukan Pekerjaan
2. Evaluasi Pekerjaan
3. Rekrutmen dan Seleksi
4. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi
5. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya Organisasi
6. Pembelajaran Organisasi
7. Manajemen Karier dan Penilaian Potensi Karyawan
8. Sistem Imbal Jasa

Selanjutnya menurut Azhar (2016:10) menyatakan bahwa kegunaan kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Untuk proses seleksi, training, development, dan evaluasi.
Proses membuat daftar kompetensi dimulai dengan melakukan analisis tugas pekerjaan (Job task analysis) secara lengkap. Data dari analisis kemudian dikelompokkan, menjadi kelompok-kelompok tugas yang diberi nama dan disebut kompetensi.
2. Untuk menentukan level seseorang suatu kompetensi, menyeleksi orang sesuai suatu pekerjaan berdasarkan levelnya untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan itu. Menilai kinerja karyawan dengan

melihat levelnya saat ini untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan.

Dengan demikian penggunaan kompetensi sebagai alat seleksi karyawan dalam organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik yaitu diharapkan adanya kejelasan perilaku dari karyawan, sasaran yang efektif, memperkecil biaya rekrutmen.

2.1.4. Komitmen

2.1.4.1. Pengertian Komitmen

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan dapat terlihat dari prestasi kerjanya. Hal ini dibuktikan dengan keinginan yang kuat dari pegawai untuk terlibat dalam kegiatan organisasi. Mathis dan Jackson dalam Angelica (2018:122) menyatakan bahwa: “komitmen adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut”. Sedangkan Oei (2020:244) berpendapat bahwa: “Komitmen adalah kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dari dalam diri seorang individu dalam organisasi tertentu”. Komitmen merupakan dedikasi atau pengabdian seseorang terhadap pekerjaannya dan ia memandangnya sebagai kebutuhan dan sangat penting dalam hidupnya. Komitmen mencerminkan keinginan pegawai untuk selalu terlibat dalam kegiatan-kegiatan di organisasinya.

Robbins dan Judge dalam Angelica (2018:100) menyatakan “Komitmen organisasi didefinisikan suatu keadaan dimana seseorang memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut”. Pendapat tersebut sejalan dengan Noe dkk dalam Wijaya (2020:20) mengemukakan bahwa “Komitmen adalah tingkat sampai di mana seorang pegawai mengidentifikasi dirinya sendiri dengan organisasi dan berkemauan melakukan upaya keras demi kepentingan organisasi itu”. Sadikin, dkk (2021:66) menyatakan bahwa “Komitmen adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi dan juga pimpinan kemudian mau terlibat dalam menyelesaikan pekerjaan dan terakhir adalah identifikasi terhadap nilai dan norma dan tujuan organisasi itu dilakukan untuk bersama-sama bisa mencapai apa yang menjadi harapan daripada organisasi”.

Dari beberapa pengertian tersebut menunjukkan bahwa komitmen adalah keterlibatan pegawai pada organisasi tertentu dengan adanya keselarasan tujuan organisasi dengan individu, sehingga pegawai mempunyai keinginan untuk bertahan dan memberikan kontribusi pada organisasinya.

2.1.4.2. Indikator Komitmen

Terdapat tiga indikator dalam mengukur komitmen (Kaswan, 2017:294), meliputi: “rasa memiliki (*a sense of belonging*), rasa bergairah terhadap pekerjaannya dan kepemilikan terhadap organisasi (*ownership*)”. Sikap yang berkaitan dengan pekerjaan membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para pegawai mengenai aspek-aspek dari lingkungan kerjanya. Menurut Mangkuprawira (2017:247) bahwa indikator-indikator komitmen yang dapat dilihat pada pegawai adalah:

- a. Komitmen pegawai untuk membantu mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.
- b. Melaksanakan pekerjaan dengan prosedur kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi.
- c. Memiliki komitmen dalam mengembangkan mutu sumber daya pegawai yang bersangkutan dan mutu produk.
- d. Berkomitmen dalam mengembangkan kebersamaan tim kerja secara efektif dan efisien.

Robbins dan Judge dalam Angelica (2018:101) menyatakan bahwa “terdapat tiga komponen dasar dalam komitmen yaitu *affective organizational commitment* (komitmen afektif), *continuance organizational commitment* (komitmen kontinu) dan *normative organizational commitment* (komitmen normatif)”. Bangun dalam Sadikin, dkk (2021:77) menyatakan bahwa dalam kaitannya dengan

komitmen organisasi dapat mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mendefinisikan komitmen yaitu sebagai berikut:

1. **Komitmen Afektif**
Komitmen Afektif adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya Karena keterlibatannya dengan hewan-hewan.
2. **Komitmen Berkelanjutan**
Komitmen Berkelanjutan adalah nilai ekonomis yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan mereka bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarga.
3. **Komitmen Normatif**
Komitmen Normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral dan etis. Sebagai contoh seorang karyawan yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit bila ia pergi.

Dari beberapa pengertian tersebut bahwa komitmen organisasi dapat diukur dengan beberapa indikator yang secara keseluruhan diukur dengan *affective commitment* (komitmen afektif), *normative commitment* (komitmen normatif) dan *continuance commitment* (komitmen kontinu).

2.1.5. Kinerja Pegawai

2.1.5.1. Pengertian Kinerja

Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Priansa (2016:269) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berada di organisasi”. Robbins (2018:176) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan sebelumnya”.

Menurut Soelaiman (2017: 279) memberikan pengertian atas “kinerja adalah sebagai sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk maupun jasa, dalam suatu periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang melalui kecakapan, kemampuan, pengetahuan dan pengalamannya”. Simamora (2018:19) yang mengemukakan bahwa “kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”. Prawirosentono (2019:2) menyatakan bahwa

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Selanjutnya Mangkunegara (2017:9) menyatakan bahwa “Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”. Sadikin, dkk (2021:24) bahwa “Kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi.

2.1.5.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a) Faktor Kemampuan
Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b) Faktor Motivasi
Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental

merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Gibson (2016:45) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu sebagai berikut:

- a) Faktor Individu : kemampuan, keterampilan, komitmen, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b) Faktor Psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- c) Faktor Organisasi : desain pekerjaan, kepemimpinan, komunikasi, sistem penghargaan (*reward system*).

Kasmir (2016:189) menyatakan bahwa “terdapat tiga belas faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya lingkungan kerja, keahlian/kompetensi, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen, komunikasi dan disiplin kerja”.

2.1.5.3. Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan itu sendiri. Menurut Mangkunegara (2017: 18) terdapat beberapa indikator kinerja yaitu:

- 1) Tingkat kualitas dan kuantitas (mengacu pada akurasi dan margin kesalahan serta hasil).
- 2) Tingkat Kehadiran dan ketepatan waktu (mengacu pada ketaatan jadwal kerja).

- 3) Tingkat tanggungjawab (mengacu pada penyelesaian tugas dan proyek).
- 4) Tingkat kemampuan pegawai dalam kerjasama dengan yang lain (mengacu pada kerjasama dan komunikasi dengan penyelia dan rekan kerja).

Menurut Miner dalam Sadikin, dkk (2021:27) untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur, yaitu :

- 1) Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- 3) Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- 4) Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

Mondy, Noe, Premeaux dalam Priansa (2016: 271-271) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)
Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.
2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)
Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.
3. Kemandirian (*Dependability*)
Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.
4. Inisiatif (*Initiative*)
Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berpikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. *Adaptabilitas (Adaptability)*
Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.
6. *Kerjasama (Cooperation)*
Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dan dengan orang lain. apakah *assignments* mencakup lembur dengan sepenuh hati.

2.2. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Pada bagian ini dilampirkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan pokok masalah, yang dijadikan dasar penelitian relevan dalam penelitian ini, antara lain:

Tabel. 2.1.
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Rizal, dkk (2023)	Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Gorontalo	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Gorontalo	Meneliti variabel komitmen dan kinerja pegawai dan metode penelitian	Teknik analisis data yang digunakan dan teknik pengambilan sampel
2	Krisnawati dan Bagia (2021)	Pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan PT	Kompetensi kerja memiliki pengaruh yang positif dan	Meneliti variabel kompetensi dan kinerja pegawai dan	Teknik analisis data yang digunakan dan teknik

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Septa Prima Cargo	signifikan terhadap kinerja karyawan	metode penelitian	pengambilan sampel
3	Likdanawati, dkk (2021)	Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina Lhokseumawe	Secara parsial menyatakan bahwa Kompetensi, Komunikasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Secara simultan Kompetensi, Komunikasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Meneliti variabel kompetensi, komunikasi, komitmen dan kinerja pegawai dan metode penelitian	Teknik pengambilan sampel
4	Wandi, dkk (2019)	Pengaruh Komunikasi terhadap kinerja pegawai BPBD Provinsi Banten	Komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPBD Provinsi Banten	Meneliti variabel komunikasi dan kinerja pegawai dan metode penelitian	Teknik analisis data yang digunakan dan teknik pengambilan sampel

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	Barlian (2019)	Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Sensus Pada Karyawan Rumah Sakit Prasetya	Secara parsial dan simultan Kompetensi, Komitmen dan Komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Meneliti variabel kompetensi, komunikasi, komitmen dan kinerja pegawai dan metode penelitian	teknik pengambilan sampel

2.3. Kerangka Pemikiran

Menurut Sekaran dalam Sugiyono (2018:60) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen.

2.3.1. Hubungan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Dalam suatu organisasi makna komunikasi berperan sangat penting, pentingnya komunikasi dalam perusahaan adalah dimana dalam melakukan pekerjaan diantara sesama pegawai memerlukan komunikasi

yang efektif agar dapat dimengerti pesan-pesan tentang pekerjaan.

Moekijat (2018:121) menyatakan bahwa :

Pengaruh komunikasi biasanya diukur dipandang dari sudut sikap dan hasilnya. Komunikasi dapat mempengaruhi moral kelompok dan sikap yang dimiliki oleh individu-individu terhadap pekerjaan, kepemimpinan dan teman-teman kerja mereka. Demikian pula hasil kerja individu dan kelompok dapat dipengaruhi oleh komunikasi.

Selanjutnya Robbins (2018:145) menyatakan bahwa

Komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kerjasama sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan kinerja pegawai meningkat. Sedangkan komunikasi yang tidak baik akan menimbulkan konflik sehingga kinerja pegawai menurun. Apabila komunikasi berjalan dengan baik, maka tidak akan terjadi miskomunikasi dan akan memperlancar aktivitas kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wandu, dkk (2019) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPBD Provinsi Banten. Selanjutnya Barlian (2019) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya. Kemudian Likdanawati, dkk (2021) yang menyatakan bahwa secara parsial komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pada PT. Pertamina Lhokseumawe.

Berdasarkan pendapat ahli dan beberapa penelitian terdahulu dapat diketahui bahwa komunikasi dapat mempengaruhi kinerja,

semakin baik komunikasi yang dilaksanakan maka semakin baik pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

2.3.2. Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Salah satu cara agar kinerja pegawai dapat dipertahankan dan ditingkatkan adalah dengan melihat kompetensi dari setiap pegawai. Priansa (2016:252) menyatakan bahwa “Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai harus mampu mendukung sistem kerja yang ada dalam organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan persaingan dan bisnis yang kompetitif. Kompetensi yang tinggi akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai.” Kompetensi dapat pula memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerjanya (Simanjuntak, 2017 : 113).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Krisnawati dan Bagia (2021) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sapta Prima Cargo. Selanjutnya Barlian (2019) dengan

hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya. Kemudian Likdanawati, dkk (2021) yang menyatakan bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pertamina Lhokseumawe.

Berdasarkan pendapat ahli dan beberapa penelitian terdahulu dapat diketahui bahwa kompetensi dapat mempengaruhi kinerja, semakin baik kompetensi yang dimiliki maka semakin baik pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

2.3.3. Hubungan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai

Organisasi itu dapat di dipahami sebagai tingkat kesepakatan yang diambil oleh pegawai bagi organisasi itu dengan melihat tujuan bersama Serta adanya harapan dari seorang pegawai itu untuk bertahan di dalam lingkungan organisasi. Robbins dalam Sadikin, dkk (2021:62) mengatakan komitmen organisasi itu tercermin dari kemauan dan kesadaran pegawai untuk bertahan dan melakukan kinerja yang terbaik bagi organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh keberhasilan organisasi dalam menumbuhkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Komitmen pegawai merupakan identifikasi rasa,

keterlibatan, dan loyalitas yang ditampakkan oleh pegawai terhadap organisasi yang menjadi tempatnya untuk mengabdikan dan bekerja. Priansa (2016:232) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi akan menampilkan kinerja terbaiknya serta produktif dalam mengemban pekerjaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rizal, dkk (2023) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Gorontalo. Selanjutnya Barlian (2019) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial komitmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya. Kemudian Likdanawati, dkk (2021) yang menyatakan bahwa secara parsial komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pertamina Lhokseumawe.

Berdasarkan pendapat ahli dan beberapa penelitian terdahulu dapat diketahui bahwa komitmen dapat mempengaruhi kinerja, semakin baik komitmen yang dimiliki maka semakin baik pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

2.3.4. Hubungan Komunikasi, Kompetensi dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai

Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak organisasi, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Sadikin, dkk (2021:24) bahwa “Kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri”. Menurut Miner dalam Sadikin, dkk (2021:27) untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur, yaitu : kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam bekerja, kerjasama.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh komunikasi, kompetensi dan komitmen. Komunikasi merupakan faktor yang penting karena komunikasi kerja yang terjalin dengan baik antara pegawai dengan pimpinan, antara pegawai dengan pegawai dan antara pegawai dengan masyarakat sekitar organisasi akan meningkatkan kepuasan bagi pegawai, sehingga kinerja pegawai meningkat. Juariyah (2020:21) bahwa “Komunikasi adalah sebuah tindakan untuk berbagi informasi, gagasan atau pendapat dari setiap partisipan komunikasi yang terlibat di dalamnya guna mencapai kesamaan makna”. Juariyah (2020:26)

menyatakan bahwa dimensi komunikasi yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal.

Pegawai juga harus memiliki kemampuan ataupun kompetensi yang tepat di dalam melakukan pekerjaannya untuk mewujudkan kinerja dan keberhasilan kerja pegawai dalam jangka panjang. Pendapat Sari (2019: 52) menyatakan bahwa “Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya”. Spencer dan Spencer dalam Sari (2019:53), menguraikan lima karakteristik yang membentuk kompetensi, yaitu motif, watak, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan.

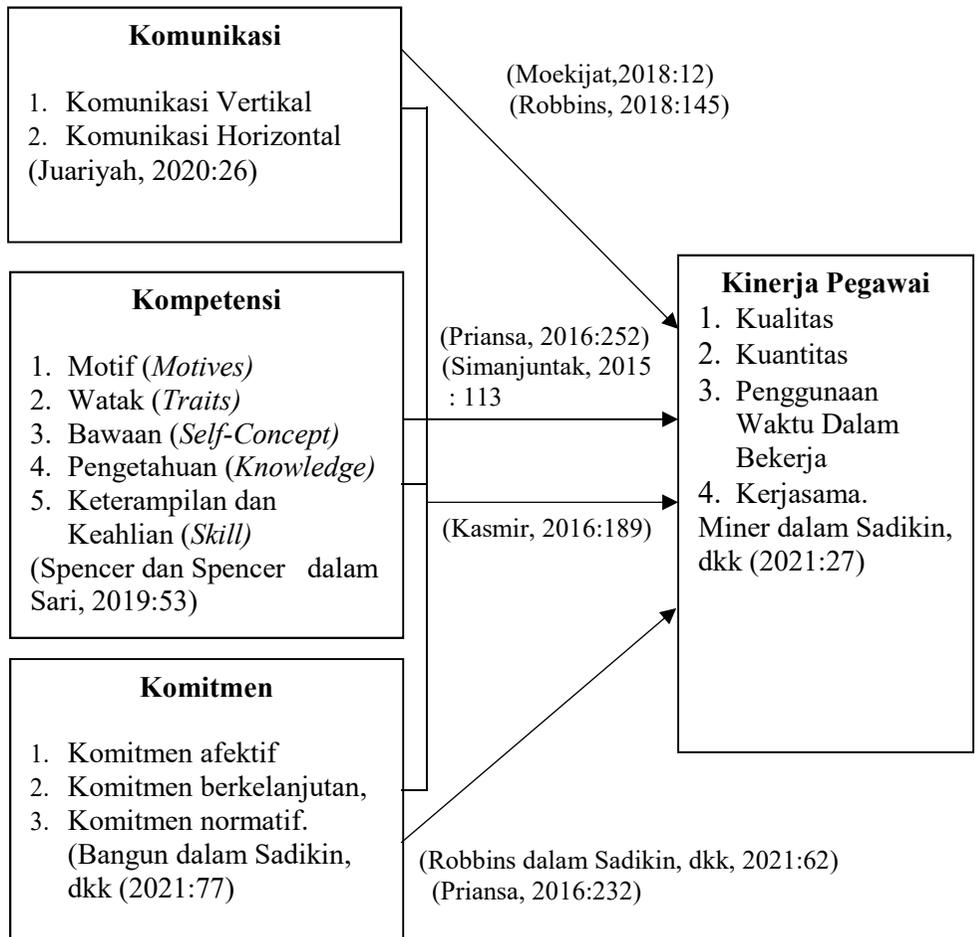
Keberhasilan kinerja pegawai dipengaruhi oleh kuatnya komitmen seluruh jajaran organisasi, keberhasilan perubahan organisasi yang mendasar dan adanya perubahan organisasi secara drastis yang mempengaruhi kinerja pegawai. Sadikin, dkk (2021:66) menyatakan bahwa “Komitmen adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi dan juga pimpinan kemudian mau terlibat dalam menyelesaikan pekerjaan dan terakhir adalah identifikasi terhadap nilai dan norma dan tujuan organisasi itu dilakukan untuk bersama-sama bisa mencapai apa yang menjadi harapan daripada organisasi”. Bangun dalam Sadikin, dkk (2021:77) menyatakan bahwa dalam kaitannya dengan komitmen organisasi dapat mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam

mendefinisikan komitmen yaitu komitmen afektif , komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan itu, menunjukkan bahwa komunikasi, kompetensi dan komitmen berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai pendapat Kasmir (2016:189) bahwa “terdapat tiga belas faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya lingkungan kerja, keahlian/kompetensi, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen, komunikasi dan disiplin kerja”.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Barlian (2019) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, kompetensi, komitmen dan komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya. Kemudian Likdanawati, dkk (2021) yang menyatakan bahwa secara simultan kompetensi, komunikasi, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pertamina Lhokseumawe.

Bertolak dari kerangka pikir tersebut, maka penelitian ini dapat digambar ke dalam bentuk paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar. 2.1.
Paradigma Penelitian

2.4. Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Hipotesis 1 : terdapat pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai.
- Hipotesis 2 : terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.
- Hipotesis 3 : terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai.
- Hipotesis 4 : terdapat pengaruh komunikasi, kompetensi dan komitmen dan komunikasi terhadap kinerja pegawai.