

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1. Penelitian Terdahulu**

**Tabel 1 : Review Penelitian Terdahulu**

No	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Hasrun Afandi US (2017)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Klinik Kosasih Di Bandar Lampung Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Moderasi	Variabel Independen : Komitmen organisasi Variabel Dependen : Kinerja pegawai Variabel Moderasi : - Kompetensi	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,
2.	Yudi Supriyanto (2015)	Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Variabel Independen : Komitmen organisasi Variabel Dependen : Kinerja pegawai Variabel Moderasi : Kompensasi	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	Wahyu Ardhi N (2018)	Pengaruh Status Pegawai, Komitmen Organisasi Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai	Variabel terikat yaitu kinerja (Y) VARIABEL bebas (X) yang terdiri dari status kepegawaian, komitmen organisasi dan	Status pegawai berpengaruh terhadap kinerja, Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai,

			kompetensi.	Kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan Komitmen pegawai merupakan variabel yang paling dominan terhadap kinerja
4.	IG M. Riko Hendrajana, Desak Ketut Sintaasih, Putu Saroyeni (2015)	Analisis Hubungan Status Kepegawaian, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan	kepuasan kerja (X) kinerja karyawan (Y).	Status kepegawaian berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5.	Andri Batari Ola, Rasyidin Abdullah, Mansur Azis (2019)	Pengaruh Status Kepegawaian Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Di UPTD Puskesmas Kajuara Kabupaten Bone	Variable independen Status kepegawaian (X1) dan Komitmen organisasi (X2), Variable Parsial (Variable antara) Kepuasan Kerja (Y) dan variable dependen yakni Kinerja (Z).	Status pegawai berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai

Sumber : Hasil Olahan Peneliti

## **2.2. Kajian Teori**

### **2.2.1. Komitmen Organisasi**

Keberhasilan mengelola komitmen sumber daya manusia menentukan keberhasilan mengelola organisasi. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya.

Menurut Mathis (2001), komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Apabila karyawan berkomitmen terhadap organisasi, maka karyawan akan tidak peduli dengan pekerjaan, sehingga tidak akan mampu menghasilkan kinerja yang tinggi yang membuat karyawan bisa tidak bekerja lagi pada organisasi tersebut (Suryaman, 2016).

Steers (2005) menjelaskan bahwa komitmen organisasi sebagai kesediaan karyawan terhadap organisasi untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, nilai-nilai organisasi, dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi akan membuat individu dalam organisasi untuk melakukan “lebih” untuk organisasi yang dikarenakan individu tersebut percaya terhadap nilai dari organisasi tersebut (yakin terhadap organisasi) sehingga bersedia berusaha demi organisasi yang untuk selanjutnya akan menumbuhkan loyalitas terhadap organisasi

Variabel komitmen organisasional ditinjau dari status kepegawaian menjadi variabel penting. Penelitian ini menggunakan variabel komitmen organisasi karena komitmen ini menggambarkan kepercayaan yang tinggi terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan karyawan terhadap tujuan organisasi yang mempunyai keinginan untuk tetap dalam organisasi. Komitmen organisasional dan tingkat absensi cenderung mempengaruhi satu sama lain. Seseorang yang kurang berkomitmen akan sering tidak masuk kerja dan menghindarkan diri dari organisasi (Mathis dan Jackson, 2010:100).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen pegawai kontrak tidak lebih tinggi dengan pegawai tetap. Hasil penelitian Putri (2014) menunjukkan terdapat perbedaan signifikan komitmen organisasional antara karyawan kontrak dan variabel karyawan tetap, dimana komitmen organisasional karyawan kontrak lebih rendah daripada komitmen organisasional karyawan tetap. Faktor yang membuat komitmen organisasional antara variabel karyawan kontrak dan karyawan tetap berbeda antara lain dari faktor perbedaan perjanjian kerja yang dilakukan karyawan terhadap perusahaan. Kartikasari (2011) dalam penelitiannya menemukan bahwa ada perbedaan komitmen organisasional antara karyawan tetap dan karyawan kontrak pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang, dimana karyawan tetap mempunyai komitmen organisasional lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan kontrak.

Komitmen organisasi memiliki ciri – ciri diantaranya : 1) adanya kepercayaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, 2) kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja, 3) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja, 4) mengidentifikasi dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja, 5) harapan untuk tetap menjadi anggota organisasi kerja, 6) dan keinginan turut merelisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja. Individu yang memiliki ciri-ciri seperti tersebut diatas dapat dikatakan sebagai individu yang berkomitmen tinggi.

### **2.2.2. Kompetensi**

Menurut Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Jadi dapat disimpulkan bahwa Kompetensi adalah perbuatan seseorang untuk membuat kemajuan suatu organisasi yang bermanfaat bagi seseorang itu sendiri dan instansinya. Perilaku kinerja seseorang tersebut meliputi ilmu, keahlian, dan sifat yang berhubungan dengan unsur kinerja.

Jenis kompetensi menurut Spencer (1993 : 34-39) mengklasifikasikan dimensi dan komponen kompetensi individual menjadi tiga, yaitu: Kompetensi Intelektual yaitu karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, Keterampilan, pemahaman professional, pemahaman kontekstual, dan lain-lain) yang bersifat relative stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja. Kompetensi Emosional adalah sifat untuk mau dan mampu untuk menguasai diri serta memahami lingkungan sehingga pola emosinya tidak bergejolak ketika menghadapi masalah di kantor. Kompetensi Sosial adalah sifat dan perbuatan untuk bekerja sama yang baik dengan orang lain saat ada permasalahan dalam organisasi.

#### ***A. Jenis-Jenis Kompetensi***

##### **1. Core Competencies/kompetensi utama**

Kompetensi utama adalah kemampuan diri sendiri yang mempengaruhi keberhasilan suatu bisnis. Kompetensi harus dimiliki oleh semua karyawan tempat kerja. Kompetensi ini menjelaskan nilai-nilai organisasi yang harus dimengerti oleh semua pegawai sehingga pegawai siap untuk ditempatkan di segala posisi dalam tempat kerja.

##### **2. Threshold competencies**

Threshold Kompetencies adalah karakteristik untuk bekerja secara efektif yang dimiliki karyawan penanggung jawab. Misalnya, marketing yang baik harus memiliki pengetahuan yang bagus tentang apa yang mereka jual, tetapi tidak mempengaruhi hasil penjualan produk itu.

##### **3. Differentiating Competencies**

Differentiating Competencies adalah sifat yang membedakan karyawan yang bekerja dengan super dengan yang bekerja secara rata rata. Sifat ini tidak dapat ditemukan pada karyawan yang bekerja biasa saja.

Kompetensi kerja didefinisikan Clark (2007) sebagai sebuah ilmu yang mempelajari tentang cara melaksanakan pekerjaan secara efektif. Sementara itu, Davis (2009) menguraikan tentang kompetensi sebagai sebuah perspektif antara kemampuan dan pengetahuan manusia, khususnya kemampuan untuk berbagai kebutuhan dalam bisnis dengan minimalisasi biaya dan mengoptimalkan pelayanan kepada pelanggan secara lebih kurang.

Kompetensi banyak digunakan dalam lingkup penelitian dan pengembangan, kinerja pegawai dan peningkatan tunjangan gaji. Ruki (2003) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan – perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu :

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang dicapai.
2. Alat seleksi karyawan
3. Memaksimalkan Produktifitas
4. Dasar untuk pengembangan renumerasi.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai organisasi.

Kompetensi yang tepat merupakan faktor yang menentukan keunggulan prestasi yang dimiliki oleh organisasi apabila organisasi tersebut memiliki fondasi yang kuat, yang tercermin pada seluruh proses yang terjadi pada organisasi. Proses bisnis yang utama membutuhkan tingkat kompetensi yang baik. Kompetensi ini wajib dimiliki oleh pegawai instansi agar terlihat berbeda dengan instansi lainnya. Kompetensi ini adalah elemen yang membentuk misi dan visi suatu instansi. Kompetensi ini harus didukung oleh elemen-elemen pokok dalam organisasi.

Organisasi perlu melakukan penilaian pengukuran kompetensi yang dimiliki oleh karyawannya. Penilaian kompetensi adalah tahap yang krusial dalam manajemen kompetensi pegawai. Penilaian kompetensi kerja akan memudahkan manajemen dalam menganalisis level kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, dari sini manajemen dapat memahami pula kompetensi dimiliki karyawan secara aktual.

### 2.2.3. Kinerja Pegawai

Pengertian kinerja merupakan terjemahan dari kata “*performance*”, yang secara umum didefinisikan sebagai cara-cara dan hasil yang telah dicapai seseorang atau kelompok atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaan. Hasil atas suatu penugasan dipengaruhi oleh tinggi rendahnya kinerja seseorang.

Salah satu peraturan yang dikeluarkan pemerintah untuk pengukuran kinerja adalah Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor PER/09/M.PAN/5/2007 tentang pedoman umum penetapan indikator kinerja utama di lingkungan Instansi Pemerintah. Pengertian kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan rencana strategis instansi pemerintah yang menjadikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Berdasarkan peraturan Menpan tersebut, setiap instansi pemerintah wajib menetapkan indikator kinerja utama (*key performance indikator*) yaitu ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi. Penetapan indikator ini harus memenuhi karakteristik spesifik dapat dicapai, relevan menggambarkan keberhasilan sesuatu yang diukur. Selain itu indikator kinerja utama instansi pemerintah harus selaras antara tingkat unit organisasi.

Penilaian kinerja pegawai negeri sipil adalah penilaian kinerja secara periodik pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk menganalisis keberhasilan atau ketidakberhasilan pegawai serta untuk menganalisis kekurangan dan kelebihan yang dimiliki. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai pertimbangan dalam pelaksanaan pembinaan pegawai.

### 2.2.4. Status Pegawai

Pegawai diartikan sebagai seseorang yang bekerja pada suatu organisasi. Hak dari pegawai adalah mendapatkan gaji, mendapatkan perlindungan asuransi dan jaminan kesehatan keselamatan. Sedangkan untuk kewajiban pegawai yaitu menjalankan tugas utama dari instansi, menaati peraturan pegawai, serta menumbuhkan jiwa pegawai yang baik..

Perlu adanya pemanfaatan dan penempatan setiap pegawai merupakan upaya organisasi memberikan status kepegawaian kepada para pegawai yang mempunyai kemampuan. Pemberian status kepegawaian tersebut juga merupakan upaya untuk memotivasi para pegawai dalam melaksanakan proses pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya dengan harapan agar mencapai hasil yang sebaik – baiknya, efektif dan efisien. Hal ini berarti juga organisasi atau perusahaan harus menghindari pemberian status kepegawaian tanpa alasan atau dengan alasan yang tidak berhubungan dengan upaya memotivasi pekerja agar bekerja secara efektif dan efisien.

Status kepegawaian pada prakteknya secara umum ada 3 (tiga) yaitu karyawan tetap, karyawan kontrak dan *outsourcing*. Perbedaan utama dari karyawan tersebut adalah sifat hukumnya, jika karyawan tetap waktunya panjang, untuk karyawan kontrak waktunya terbatas. Karyawan kontrak akan diberikan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) yang memiliki jangka waktu kontrak, sedangkan karyawan tetap dituangkan dalam Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu. Merujuk pada UU 13/2003 tentang ketenagakerjaan, karyawan kontrak adalah pekerja yang memiliki Perjanjian Kerja Waktu Tertentu yang berhubungan dengan pengusaha. Pengaturan tentang PKWT diatur dalam Kepmenakertrans No. 100/2004 tentang peraturan pelaksanaan perjanjian kerja waktu tertentu. *Outsourcing* adalah penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain. *Outsourcing* diatur dalam UU 13/2003 dan Kepmenakertrans 220/MEN/X/2004 tentang syarat-syarat penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain. Karyawan *outsourcing* bergantung apakah memenuhi syarat untuk kontrak dan juga bergantung kepada kebijakan pengelola sehingga dibedakan menjadi karyawan kontrak atau tetap. Konsep pengelompokan pegawai tetap berdasarkan pengelolaan dan andil terhadap organisasi sedangkan pegawai tidak tetap mengacu pada upah harian yang tidak membutuhkan kemampuan tertentu.

Di dalam tata kelola pemerintahan, pegawai pemerintah berdasarkan undang – undang no. 43 tahun 1999 tentang perubahan undang-undang nomor 8 tahun 1974 terdiri dari Pegawai negeri sipil dan pegawai tidak tetap. Dalam pasal 2 Undang –

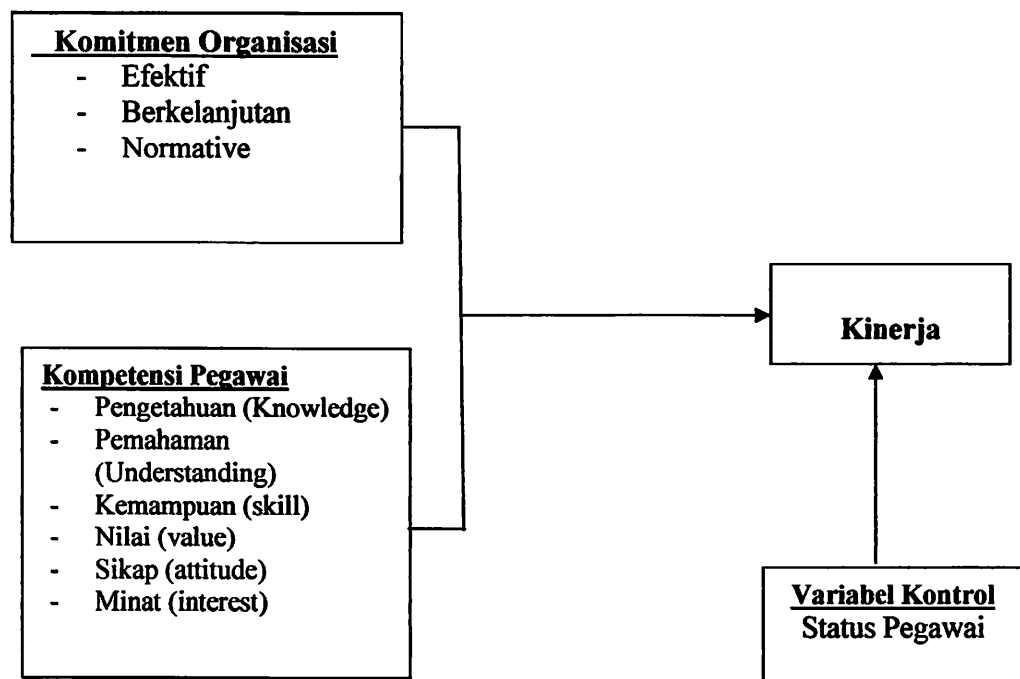


undang no. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Pokok-pokok Kepegawaian menjelaskan bahwa :

- Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah Pegawai Negeri Sipil yang gajinya berasal dari APBN dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Instansi Vertikal di Daerah Propinsi/Kabupaten Kota, Kepaniteraan Pengadilan, satu diperkerjakan untuk menyelenggarakan tugas Negara lainnya;
- Yang dimaksud dengan pegawai tidak tetap adalah pegawai yang diangkat jangka waktu tertentu guna melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat profesional dan administrasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. Pegawai tidak tetap tidak berkedudukan sebagai Pegawai Negeri.

Berdasarkan telaah hasil penelitian terdahulu dan kajian teori selanjutnya disusun kerangka pemikiran sebagai berikut.

Gambar 1. Kerangka pemikiran



## **2.3. Pengembangan Hipotesis**

### **2.3.1. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai**

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Angelina (2015). Sopiah (2003) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis antara karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi merupakan hal yang mendasari adalah mengenai tingginya loyalitas atas tugas dan tanggungjawab yang dilaksanakan berhubungan dengan ketepatan dalam bekerja. Kinerja yang baik akan terlaksanan ketika pegawai mampu memegang komitmennya untuk bersedia melaksanakan tugas dan tanggungjawab terhadap apa yang telah ditentukan sesuai kapasitas dan kemampuan yang terdapat dari dalam diri masing-masing pegawai.

#### ***H1. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai***

### **2.3.2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai**

Kompetensi dikatakan sangat mempengaruhi kinerja karena setiap kompetensi terlatih akan menghasilkan kinerja yang baik. Menurut Angelina (2015) kompetensi merupakan kemampuan individual yang dimiliki seseorang untuk melakukan setiap pekerjaan yang ada. Seseorang dikatakan berkompetensi dibidangnya ketika ia mampu melakukan pekerjaannya dengan baik sehingga memiliki hasil kerja yang baik pula. Menurut Wirawan (2012:9) kinerja mempunyai hubungan yang kausal terhadap kompetensi. Kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, sikap dan tindakan. Artinya kompetensi sangat mempengaruhi kinerja, pegawai dikatakan kompeten adalah yang memiliki kualitas kerja yang baik. Dan sebaliknya pegawai yang tidak berkompeten maka kualitas kerja buruk. Kompetensi berperan penting untuk menilai kualitas kerja seseorang.

#### ***H2. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai***

### **2.3.3. Potensi perbedaan temuan penelitian diantara status pegawai**

Perbedaan latar belakang pegawai yaitu ASN dan Non ASN pada suatu instansi, akan menimbulkan perbedaan pola dalam bekerja. Pegawai tetap memiliki perasaan yang lebih nyaman dan terjamin dalam bekerja. Selain itu, pegawai tetap tidak khawatir akan kehilangan pekerjaan tersebut, seperti dipecat atau pengurangan pegawai. Hal tersebut berbeda dengan pegawai tidak tetap yang mempengaruhi asas keadilan suatu organisasi (Robbins, 2008). Penelitian yang dilakukan oleh Biggs (2006) menyatakan bahwa status pegawai tetap dan tidak tetap mempengaruhi komitmen terhadap organisasi