

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori Teori Manajemen

a) Pengertian Manajemen

Manajemen telah diterapkan selama ribuan tahun, dan ada banyak bukti yang membuktikan pembangunan gedung buatan. Baru pada tahun 1970-an manajemen diakui secara luas di seluruh dunia. Kata "manajemen" mungkin berasal dari bahasa Italia pada tahun 1561 dikenal dengan "*maneggiare*" yang berarti "kendali", terutama "kuda kendali", yang berasal dari bahasa latin "*manus*" yang berarti "tangan". Manajemen adalah proses di mana sumber daya yang terbatas dapat digabungkan dan digunakan untuk mencapai tujuan yang ditentukan/ditentukan sebelumnya. Dapat dikonseptualisasikan sebagai melibatkan tanggung jawab perencanaan dan pengelola operasi perusahaan secara efektif dan ekonomis dalam mencapai tujuan atau tugas tertentu (Sutrisno, 2019).

Menurut Terry dan Rue (2009:1) dalam Sutrisno, 2019, manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan sekelompok orang-orang ke arah tujuan organisasi atau maksud-maksud yang nyata. Pendapat dari Edi Sutrisno, (2010) dan John D. Millet (1954) dalam

Sukarna (2011:2), manajemen adalah proses pembimbing, penyediaan, fasilitas - fasilitas kerja terhadap orang - orang yang tergabung dalam suatu organisasi resmi untuk mencapai sesuatu tujuan. Handoko (1998:9) dalam Edy, (2016) menyatakan bahwa manajemen merupakan proses yang melibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan (*stated goals*). Sedangkan menurut Robbins (2009:8) dalam Sukarna, (2011), manajemen merupakan proses pengoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

b) Fungsi dan Peran Manajemen

Henry Fayol seperti yang dikutip oleh Robbins (2009:9) mengemukakan "*Five Functions of Management*" yaitu: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan.

- 1) Perencanaan. Termasuk ke dalam proses ini adalah merumuskan sasaran, membangun strategi dan mengembangkan rencana.
- 2) Pengorganisasian. Terdiri dari penentuan tugas-tugas, petugas yang mengerjakan dan bertanggung jawab.
- 3) Kepemimpinan. Tugasnya adalah mengarahkan dan memotivasi orang-orang dalam pekerjaan dalam mencapai sasaran organisasi.

- 4) Pengendalian. Mencakup evaluasi dari ketiga sebelumnya, sudah dilaksanakan dengan baik atau belum.

Manajemen dalam sebuah organisasi memiliki peran dalam proses kegiatan yang telah di rencanakan agar dapat mencapai tujuan secara efektif. Manajer berperan dalam menyatukan organisasi dan elemen manusia ke dalam sebuah sistem yang efektif dan efisien. Menurut Henry Mintzberg (1991) seperti yang dikutip oleh Rusdiana dan Hafizhah, dkk (2018), peranan manajerial yakni:

- 1) *Interpersonal Role*. Peranan sebagai pemimpin; Peranan sebagai tokoh melaksanakan kegiatan-kegiatan sebagai wakil organisasi; dan Peranan sebagai penghubung (*The Liason Role*) terutama dengan pihak luar.
- 2) *Informational Role*. Peranan sebagai pihak penerima; Peranan sebagai penyebar informasi menyampaikan informasi kepada pihak bawahan; dan Peranan sebagai juru bicara meneruskan informasi kepada pihak yang berada di luar organisasi.
- 3) *Decision Role*. Peranan sebagai wirausahawan; Peranan yang mengatasi gangguan-gangguan; Peranan sebagai pengelola yang mengalokasikan sumber-sumber daya; dan Peranan sebagai perantara menghadapi berbagai macam orang dan kelompok-kelompok orang.

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

a) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management/HRM*) merupakan salah satu cabang dari ilmu manajemen yang mempelajari tentang pengelola sumber daya manusia sebagai aset yang dimiliki organisasi (Sutrisno, 2019).

Menurut Hani Handoko (2021), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Selanjutnya Hasibuan mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (2021), manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Mondy (2008:4) dalam Hasibuan & Hasibuan, (2016), manajemen SDM adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut Ubaka & Mohylina, (2020), manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses

memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan pengembangan sumber daya manusia agar efektif dan efisien guna tercapainya tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

b) Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajer sumber daya manusia ataupun suatu departemen yang mengurus sumber daya manusia dalam organisasi, lebih-lebih organisasi yang cukup besar yang ada dalam masyarakat akan terpenuhi harapan apabila mampu mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia tersebut secara tepat, baik, dan benar Tujuan manajemen sumber daya manusia tersebut dapat dirinci menjadi empat tujuan utama sebagai berikut (Sutrisno, 2019):

- 1) Tujuan organisasional. Tujuan ini pada dasarnya adalah untuk tercapainya efektifitas maksimal dari suatu organisasi, dan menggerakkan dan meng efektifkan sumber daya manusianya di masing-masing organisasi.
- 2) Tujuan fungsional. Secara fungsional, tujuan manajemen sumber daya manusia di setiap organisasi adalah harus sesuai

dengan tujuan organisasi yang lebih besar. Tidak berlebihan dan tidak terlalu kurang dari tujuan organisasi secara keseluruhan.

- 3) Tujuan sosial. Setiap organisasi, apapun tujuannya, harus mengingat akibatnya bagi kepentingan masyarakat umumnya, disamping itu kepentingan masyarakat internal organisasinya.
- 4) Tujuan personal. Kepentingan personal atau individual dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer, terutama manajer sumber daya manusia, dan harus disinkronkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

c) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sunyoto (2013: 5) Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai dua fungsi, yakni fungsi Manajerial dan fungsi Operasional. Fungsi manajerial termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Fungsi operasional termasuk pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

Menurut Byars dan Rue (2008:4), terdapat enam fungsi manajemen sumber daya manusia, yakni:

- 1) Perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi. Membuat analisis pekerjaan (*job analysis*), meramalkan kebutuhan tenaga kerja, merekrut pegawai sesuai kualifikasi, melakukan seleksi sesuai dengan posisi kerja/jabatan.

- 2) Pengembangan SDM. Melakukan orientasi dan pelatihan pegawai, merancang dan mengimplementasikan program pengembangan organisasi, merancang evaluasi kinerja pegawai, memfasilitasi pengembangan karir pegawai.
- 3) Kompensasi dan keuntungan. Merancang dan mengimplementasikan sistem kompensasi pegawai, melaksanakan sistem kompensasi dengan baik dan adil.
- 4) Keselamatan dan kesehatan. Merancang dan menerapkan sistem keselamatan dan kesehatan pegawai, memfasilitasi permasalahan yang dialami pegawai.
- 5) Hubungan ketenagakerjaan dengan pegawai. Melakukan mediasi antara perusahaan dan pegawai, merancang tata tertib dan penanganan keluhan pegawai.
- 6) Penelitian SDM. Menyediakan data informasi SDM, merancang dan mengimplementasikan sistem komunikasi.

Perencanaan dan pengelola sumber daya manusia (SDM) melibatkan serangkaian langkah strategis untuk memastikan kinerja optimal organisasi, dimulai dari analisis pekerjaan, peramalan kebutuhan tenaga kerja, hingga rekrutmen dan seleksi pegawai yang sesuai kualifikasi. Pengembangan SDM mencakup orientasi, pelatihan, evaluasi kinerja, serta fasilitasi pengembangan karir pegawai. Sistem kompensasi yang adil dan implementasi keselamatan serta kesehatan pegawai juga menjadi fokus utama,

bersama dengan hubungan ketenagakerjaan yang baik melalui mediasi dan penanganan keluhan pegawai. Penelitian SDM mendukung semua proses ini dengan menyediakan data informasi yang akurat dan sistem komunikasi yang efektif.

d) Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Soetjipto (2012:16) ada tiga prinsip yang harus diperhatikan oleh manajemen SDM. **Pertama**, pengelola SDM yang berorientasi pada layanan dengan tujuan mencegah pengelola SDM secara mekanis yang hanya akan menghasilkan output yang seragam. Melalui pengelola SDM yang berorientasi pada layanan, kekurangan-kekurangan dalam pengelola dapat diminimalkan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kedua, pengelola SDM dengan memberikan kesempatan berperan serta secara aktif kepada karyawan. Prinsip ini diharapkan mampu mendorong semangat kerja karyawan dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Prinsip terakhir adalah pengelola SDM yang mampu menumbuhkan jiwa entrepreneur dalam diri setiap individu karyawan di dalam perusahaan. Jiwa entrepreneur ini penting untuk meningkatkan kreativitas, keahlian dan ketrampilan, serta keberanian mengambil resiko.

Menurut Wright & Rudolph (1994) seperti yang dikutip oleh Irianto (2011:283), ditekankan pada lima aspek yaitu:

- 1) *Emphasis on people*. Organisasi dalam melakukan aktivitasnya memerlukan peran SDM, dan memposisikan manusia sebagai unsur utama di dalamnya. Unsur manusia dalam organisasi tidak hanya sekadar bersifat pasif, namun lebih bersifat aktif. Selain itu, tujuan alamiah organisasi dibentuk adalah untuk memenuhi kebutuhan manusia.
- 2) *Participative leadership*. Secara teoritis, kepemimpinan yang paling baik dapat menyesuaikan diri terhadap semua perubahan situasional MSDM. Prinsip kepemimpinan MSDM harus pula memposisikan unsur manusia sebagai pihak yang bersifat aktif dan berpartisipasi.
- 3) *Innovative workstyles*. MSDM merujuk pada perilaku inovatif yang kontinu yang dapat dicapai seorang individu dalam organisasi. Prinsip ini merujuk pada kemampuan kinerja individu dalam merefleksikan diri pada apa yang telah dicapai dan kemudian mempelajarinya sedemikian rupa sehingga dapat mencapai tingkat yang lebih baik di masa mendatang.
- 4) *Strong client orientation*. Adanya persaingan yang makin ketat, organisasi berorientasi kepada hasil yang diterima oleh konsumen. Kepuasan konsumen dijadikan sebagai acuan sekaligus sebagai “instrumen” bagi organisasi untuk mencapai *sustained competitive advantage* (SCA) atau keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

5) *A mindset that seeks optimum performance*. Manajemen SDM berperan sebagai acuan dalam mengatur pola pikir individu dalam organisasi dalam menentukan nilai-nilai lebih bagi organisasi yang sangat penting untuk menunjukkan persepsi, sikap, dan perilaku ke arah membangun kesuksesan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif menekankan pentingnya peran aktif manusia dalam organisasi, dengan manusia sebagai unsur utama dan tujuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan mereka. Kepemimpinan partisipatif yang adaptif terhadap perubahan situasional menjadi kunci, mengharuskan partisipasi aktif dari semua anggota. Perilaku kerja inovatif mendorong individu untuk terus belajar dan meningkatkan kinerja, sedangkan orientasi kuat terhadap kepuasan klien membantu organisasi mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Pola pikir yang berfokus pada kinerja optimal mendorong nilai-nilai yang membangun kesuksesan organisasi, dengan manajemen SDM sebagai panduan untuk persepsi, sikap, dan perilaku yang positif.

e) Model pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Siswanto (2009:35) dalam Sudirman et al., (2020), menuliskan dua model pendekatan MSDM, yakni model Michigan dan Harvard dimana kedua model ini menggunakan dua model

yang berlawanan. Model Michigan berorientasi pada tujuan organisasi (disebut hard model), sedangkan model Harvard berorientasi pada manusia (disebut soft model). Model Michigan terdiri dari dua perspektif, yakni perspektif hubungan antara strategi dengan lingkungan dan perspektif MSDM-nya sendiri. Model harvard mrnggambarkan kerangka kerja yang menghubungkan antara pilihan kebijakan MSDM dengan lingkungan internal dan eksternal, serta keterkaitannya dengan outcome SDM dan konsekuensi jangka panjangnya. Hardana (2015, p. 119) menuliskan enam model MSDM yang digunakan, yakni:

- 1) Model klerikal. Fungsi departemen SDM yang utama adalah memperoleh dan memelihara laporan data, catatan-catatan dan melaksanakan tugas-tugas rutin. Fungsi departemen SDM menangani worksheet yang dibutuhkan, memenuhi berbagai peraturan dan melaksanakan tugas-tugas kepegawaian rutin.
- 2) Model hukum. Pelaksanaan MSDM harus dapat memperoleh kekuatannya dari keahlian di bidang hukum. Aspek hukum berawal dari hubungan perburuhan, negosiasi kontrak, pengawasan dan kepatuhan.
- 3) Model finansial. Aspek finansial manajemen SDM semakin berkembang karena para manajer semakin sadar akan pengaruh yang besar dari SDM yang meliputi biaya

kompensasi tidak langsung seperti biaya asuransi kesehatan, pension, asuransi jiwa, liburan dan sebagainya.

- 4) Model manajerial. Model manajerial ini memiliki dua versi yaitu versi pertama Manajer SDM memahami kerangka acuan kerja yang berorientasi pada produktivitas. Departemen SDM melatih Manajer lini dalam keahlian yang diperlukan untuk menangani fungsi-fungsi kunci SDM seperti pengangkatan, evaluasi kinerja dan pengembangan.
- 5) Model humanistik. Departemen SDM dibentuk untuk mengembangkan dan membantu perkembangan nilai dan potensi SDM di dalam organisasi. Model ini menggambarkan tumbuhnya perhatian organisasi terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan mereka.
- 6) Model ilmu perilaku. Model ini berdasar pada ilmu perilaku seperti psikologi dan perilaku organisasi yang merupakan dasar aktivitas SDM. Prinsipnya adalah bahwa sebuah pendekatan sains terhadap perilaku manusia dapat diterapkan pada hampir semua permasalahan SDM. Prinsip sains ini meliputi teknik umpan balik, evaluasi, desain program dan tujuan pelatihan serta manajemen karir.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) melibatkan berbagai model yang masing-masing berfokus pada aspek spesifik. Model klerikal menekankan fungsi administratif seperti

pemeliharaan data dan pelaksanaan tugas rutin. Model hukum memfokuskan pada keahlian di bidang hukum, termasuk hubungan perburuhan dan kepatuhan regulasi. Model finansial menyoroti pentingnya manajemen biaya kompensasi tidak langsung seperti asuransi dan pensiun. Model manajerial memiliki dua versi: satu berorientasi pada produktivitas dan pelatihan manajer lini dalam fungsi kunci SDM, sedangkan model humanistik menekankan pengembangan nilai dan potensi SDM melalui pelatihan dan pengembangan. Terakhir, model ilmu perilaku mengaplikasikan prinsip-prinsip psikologi dan perilaku organisasi untuk mengatasi permasalahan SDM melalui teknik umpan balik, evaluasi, dan manajemen karir.

B. Tinjauan Teori Kompetensi

a) Pengertian Kompetensi

Menurut Wibowo (2016) Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengalaman serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerja. Menurut Edison et.al (2016) Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keterampilan dan sikap. Menurut McClelland dalam Rivai (2013) Kompetensi adalah karakteristik dasar personal yang

menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam perusahaan.

Menurut Sudarmanto (2009) dalam Wasana & Wirajaya, (2015) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan.

Menurut Badan Kepegawaian Negara (2003) dalam Wasana & Wirajaya, (2015) kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seseorang PNS yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga PNS tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara professional, efektif, efisien.

Secara terminologi kompetensi merupakan atribut untuk melekatkan sumber daya manusia yang berkualitas atau unggul. Atribut mengacu pada karakteristik tertentu untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif. Oleh karena atribut terdiri atas persyaratan pengetahuan, ketrampilan dan keahlian atau karakteristik tertentu. Ada yang mengintegrasikan kompetensi sepadan dengan kemampuan dan kecakapan. Adalagi yang

mengintegrasikan sepadan dengan ketrampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi.

Dari beberapa pendapat para ahli, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang dilandasi atas keterampilan dan pengalaman yang dijadikan sebagai suatu pedoman dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan SOP (*Standard Operating Procedure*).

b) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell (2000) dalam Wibowo (2016) memberikan penjelasan masing-masing faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang sebagai berikut:

- 1) Keyakinan dan nilai-nilai. Perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh keyakinannya terhadap dirinya sendiri dan orang lain. Bila orang percaya akan kemampuannya dalam melakukan sesuatu, maka hal tersebut akan bisa dikerjakan dengan lebih mudah.
- 2) Karakteristik kepribadian, Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat dirubah, kepribadian seseorang akan mempengaruhi cara-cara orang tersebut dalam menyelesaikan permasalahan dalam kehidupan ini, dan hal ini akan membuat orang tersebut lebih kompeten. Seseorang akan berespons serta beradaptasi dengan lingkungan dan kekuatan sekitarnya, yang akan menambah kompetensi seseorang.

- 3) Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang mampu untuk melakukan sesuatu. Daya dorong yang lebih bersifat psikologis membuat bertambahnya kekuatan fisik, sehingga akan mempermudah dalam aktivitas kerja, yang menambah tingkat kompetensi seseorang. Dorongan atau motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan juga berpengaruh baik terhadap kinerja staf.
- 4) Isu emosional, Kondisi emosional seseorang akan berpengaruh dalam setiap penampilannya, termasuk dalam penampilan kerjanya. Rasa percaya diri membuat orang akan dapat melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik, begitu juga sebaliknya, gangguan emosional seperti rasa takut dan malu juga bisa menurunkan performance/penampilan kerja seseorang, sehingga kompetensinya akan menurun.
- 5) Kemampuan intelektual, Kompetensi dipengaruhi oleh pemikiran intelektual, kognitif, analitis dan kemampuan konseptual. Tingkat intelektual dipengaruhi oleh pengalaman, proses pembelajaran yang sudah tentu pula kemampuan intelektual seseorang akan meningkatkan kompetensinya.
- 6) Budaya organisasi berpengaruh pada kompetensi seseorang dalam berbagai kegiatan, karena budaya organisasi mempengaruhi kinerja, hubungan antar bpegawai, motivasi kerja

dan kesemuanya itu akan berpengaruh pada kompetensi orang tersebut.

c) Indikator Kompetensi

Menurut Wibowo (2016) memberikan penjelasan masing-masing indikator kompetensi adalah sebagai berikut:

- 1) Keterampilan (Skill), Keterampilan merupakan kemampuan yang menunjukkan system atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja. Dalam hal ini keterampilan juga dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas tertentu dalam sebuah bidang yang sesuai dengan standart kerja dan target dalam perusahaan.
- 2) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Karyawan harus mengetahui dan memahami ilmu-ilmu pengetahuan atau informasi dibidang masing-masing.
- 3) Konsep diri (Sikap), Konsep diri adalah sikap. Sikap yang dimiliki seorang karyawan harus profesionalisme dalam menyelesaikan tugasnya dengan rasa percaya diri dan yakin akan pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik sesuai yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

- 4) Sifat (*Trait*), Karakteristik yang relative konstan pada tingkah laku seseorang. Setiap karyawan mempunyai watak (sifat) yang berbeda beda dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.
- 5) Motif Adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan suatu tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

Dalam penelitian ini, variabel kompetensi yang akan digunakan untuk mengukur kompetensi yaitu pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, Pengetahuan, Keterampilan.

- 1) Menurut Sutrisno, (2019), Pengalaman kerja suatu dasar/acuan seorang pegawai dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil risiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya.
- 2) Menurut Sutrisno (2019) Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan guna mencapai tujuan. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pegawai dan

mengembangkan sumber daya manusia menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan.

- 3) Menurut Pengetahuan (*knowledge*) adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu (Sudarmanto, 2019:53)
- 4) Menurut Sudarmanto (2019) Ketrampilan (*skills*) adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

C. Tinjauan Teori Motivasi

a) Pengertian Motivasi

Istilah motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan. Menurut Mangkunegara (2014:61), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk tercapai tujuan organisasi atau perusahaan. Menurut Hasibuan (2016:141), mendefinisikan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau berkerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Handoko (2014: 249) berpendapat bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan

memelihara perilaku manusia, keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Menurut Daft (2010:373) menyatakan motivasi sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Motivasi kerja akan mempengaruhi produktifitasnya dan sebagai bagian dari tugas dari seorang manajer adalah menyalurkan motivasi kerja dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Herzberg (2014) menyatakan Motivasi adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Menurut Robbins (2014), menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Menurut Veithzal (2012), mendefinisikan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Menurut Flipppo (2012), mendefinikan "*direction or motivation is essence, it is a skill in aligning employee or*

organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives.”

Menurut Sardiman (2016) dalam Mursalim et.al (2020), terdapat tiga fungsi motivasi yang signifikan dalam konteks perilaku manusia. Pertama, motivasi berperan sebagai pendorong timbulnya tindakan atau perilaku; tanpa adanya motivasi, tidak akan ada aktivitas yang dilakukan. Motivasi dalam hal ini bertindak sebagai penggerak utama dari setiap kegiatan. Kedua, motivasi berfungsi sebagai pengarah, yaitu mengarahkan perubahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian, motivasi memberikan arahan dan menentukan langkah-langkah yang perlu diambil sesuai dengan rumusan tujuan. Ketiga, motivasi berperan sebagai penggerak perilaku individu, dimana motivasi tidak hanya mendorong usaha tetapi juga meningkatkan pencapaian prestasi.

Berdasarkan beberapa pengertian motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk menggerakkan diri dan menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja efektif dan berintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan dalam bekerja agar tercapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Motivasi kerja juga mengandung dua tujuan utama yaitu dari dalam diri individu yaitu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan

organisasi tempatnya bekerja Ada beberapa teori motivasi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi.

Dikutip dalam Priansa (2014) beberapa teori motivasi tersebut antara lain:

Teori Hirarki Kebutuhan Maslow



Source: <https://brandadventureindonesia.com/pengertian-karyawan-adalah-salah-satu-tahap-dalam-branding-hierarki-kebutuhan-maslow/>

Gambar 1 Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori Hirarki Kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Karena kebutuhan yang diinginkan pegawai berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi maka muncul tingkat ketiga dan seterusnya sampai

tingkat kebutuhan kelima. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow yang menyatakan bahwa setiap diri manusia itu sendiri terdiri atas lima tingkat atau hirarki kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*) Merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Misalnya kebutuhan untuk makan, minum, bernafas.
- 2) Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*) Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
- 3) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*) Kebutuhan untuk mereka memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- 4) Kebutuhan akan Harga Diri atau Pengakuan (*Esteem Needs*) Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain dalam lingkungannya.
- 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*) Kebutuhan untuk kegunaan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Maslow mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85% kebutuhan fisiologis, 70% kebutuhan rasa aman, 50% kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40% kebutuhan harga diri, dan hanya 10% dari kebutuhan aktualisasi diri. Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan pondasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif. Dengan demikian, setiap pegawai harus dapat memotivasi dirinya sendiri agar dapat mencapai kepuasan kerja.

Teori Kebutuhan Berprestasi McClelland

Menurut McClelland (2020) menyatakan bahwa motivasi sebagai suatu kebutuhan yang bersifat sosial, kebutuhan yang muncul akibat pengaruh eksternal. Kebutuhan tersebut dibagi menjadi tiga jenis yaitu:

- 1) Kebutuhan Berprestasi (*N-Ach*) *Need for Achievement* adalah kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggungjawab untuk pemecahan masalah. Seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung untuk mengambil risiko. Kebutuhan akan berprestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi

sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

- 2) Kebutuhan Kekuasaan (*N-Pow*) *Need for Power* adalah kebutuhan akan kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai autoritas, untuk memiliki pengaruh kepada orang lain. Kebutuhan akan kekuasaan menjadikan pegawai memiliki motivasi untuk berpengaruh dalam lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang.
- 3) Kebutuhan Berafiliasi (*N-Affil*) *Need for Affiliation* yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan oranglain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan oleh McClelland bahwa kebutuhan dan motif memiliki arti yang dapat dipertukarkan satu sama lain. Kebutuhan atau motif ini dimiliki oleh setiap orang dengan proporsi yang berbeda-beda dan masing-masing orang memiliki kebutuhan yang berbeda pula.

Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini dikembangkan dan dikenal dengan model dua faktor, yaitu:

- 1) Faktor Motivasional, Hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir, dan pengakuan orang lain.
- 2) Faktor *Hygiene* atau Pemeliharaan, Faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Faktor-faktor pemeliharaan mencakup antara lain status pegawai dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan kerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Teori Proses (*Process Theory*)

Teori motivasi proses ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu”, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses “sebab dan akibat” bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya.

Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom (1964) yang dikutip Parijat & Bagga (2014) yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antar apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu (Parijat & Bagga, 2014). Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka ia akan bekerja keras pula, dan sebaliknya. Teori harapan ini di dasarkan atas:

- 1) Harapan (*Expectancy*) Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar antara” nol” sampai positif” satu”. Harapan nol menunjukan bahwa tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu dilakukan. Harapan positif satu menunjukan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul mengikuti suatu tindakan atau perilaku yang telah dilakukan.
- 2) Nilai (*Valence*) Nilai adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai /martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu bersangkutan. Misalnya peluang untuk dipindahkan ke posisi dengan gaji yang lebih besar di tempat lain, mungkin mempunyai nilai bagi orang yang menghargai uang atau orang yang menikmati nilai (valensi) rendah bagi

orang lain yang mempunyai ikatan kuat dengan kawan, tetangga dan kelompok kerjanya. Valensi ini ditentukan oleh individu dan tidak merupakan kualitas objektif dari akibat itu sendiri. Pada suatu situasi tertentu, valensi itu berbeda bagi satu orang ke orang lain. Suatu hasil mempunyai valensi positif, apabila dipilih dan lebih disegani, tetapi sebaliknya mempunyai valensi negatif jika tidak dipilih dan tidak disegani. Suatu hasil mempunyai nilai (valensi) nol, jika orang acuh tak acuh untuk mendapatkannya.

- 3) *Pertautan (Instrumentality)* Pertautan adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Victor Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar “nol dan minus satu”. Hasil valensi minus satu (-1) menunjukkan persepsi bahwa tercapainya tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama. dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil tingkat pertama (+1) menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama itu perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua. Karena hal ini menggambarkan suatu gabungan (asosiasi), hal ini menggambarkan suatu gabungan (asosiasi), maka instrumentality dapat dipikirkan sebagai pertautan (kolerasi).

Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan adalah teori yang menyatakan bahwa individu-individu termotivasi untuk mencari keadilan sosial antar balas jasa yang mereka terima dengan kinerja. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya.

Penilaiannya dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/salah), bukan atas suka atau tidak suka (like or dislike). Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan atas penilaian yang objektif dan adil. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan maka semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.

Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuhan ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

- 1) Pengukuhan positif, yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika penguat positif diterapkan secara bersyarat.
- 2) Pengukuhan negatif, yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika penguat negatif dihilangkan secara bersyarat.

Jadi prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh suatu simulasi yang bersyarat. Demikian juga “prinsip hukuman (punishment)” selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi tanggapan, apabila tanggapan (*respons*) itu diikuti oleh rangsangan yang bersyarat.

b) Tujuan Motivasi Kerja

Motivasi merupakan suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi juga sebagai kebutuhan dan perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia tersebut ke arah tujuan yang diinginkan. Adapun tujuan pemberian motivasi diantaranya adalah:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan.

- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 8) Meningkatkan kreatifitas partisipasi karyawan.
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 10)Memepertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 11)Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Mendorong semangat dan gairah kerja karyawan tidak hanya meningkatkan moral dan kepuasan kerja mereka, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dengan meningkatkan kedisiplinan dan mengurangi absensi, perusahaan dapat mengefektifkan pengadaan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Suasana kerja yang baik memacu kreatifitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan, dan memperkuat rasa tanggung jawab terhadap tugas mereka, serta mendorong efisiensi dalam penggunaan alat dan bahan baku.

c) Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Karyawan perlu memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi kerja merupakan suatu faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik dan ia dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Menurut Saydam dalam Kadarisman (2012: 296) menyebutkan bahwa motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologi dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

Faktor Internal

- 1) Kematangan pribadi, Orang yang bersifat egois dan kemanjaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut, sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya
- 2) Tingkat Pendidikan, Seorang karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimiliki tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi yang rendah didalam bekerja.

- 3) Keinginan dan harapan pribadi, Seorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.
- 4) Kebutuhan, Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk di penuhi maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut miliki untuk bekerja keras.
- 5) Kelelahan dan kebosanan, Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.
- 6) Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan comited terhadap pekerjaannya.

Faktor Eksternal

- 1) Kondisi lingkungan kerja, Lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

- 2) Kompensasi yang memadai, Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja baik. Pemberian upah yang rendah tidak akan membangkitkan motivasi para pekerja.
- 3) Supervisi yang baik, Seorang supervisor dituntut untuk memahami sifat dan karakteristik bawahannya. Seorang supervisor membangun hubungan positif dan membantu motivasi karyawan dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan bekerja memberikan karyawan umpan balik yang mengakui usaha dan kinerja karyawan dan mendukung perencanaan dan pengembangan karier untuk para karyawan.
- 4) Adanya jaminan karier, Karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para karyawan mengejar karier untuk dapat memenuhi kebutuhan individu secara mendalam. Seseorang akan berusaha bekerja keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan kalau yang bersangkutan ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian,

kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut

- 5) Status dan tanggung jawab, Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi di tempatnya bekerja. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercaya, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatannya.
- 6) Peraturan yang fleksibel, Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Apabila kebijakan di dalam organisasi dirasa kaku oleh karyawan, maka akan cenderung mengakibatkan karyawan memiliki motivasi yang rendah.

d) Indikator Motivasi

Karyawan termotivasi dapat dilihat dari ciri-ciri yang ada pada diri orang tersebut. Ciri ciri orang termotivasi anantara lain tidak mudah putus asa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, selalu merasa ingin membuat prestasinya meningkat. Menurut Siagian

(2013:138) dalam Mustafa, (2015) indikator motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Daya pendorong adalah semacam naluri, tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum. Namun, cara-cara yang digunakan dalam mengejar kepuasan terhadap daya pendorong tersebut berbeda bagi tiap individu menurut latar belakang kebudayaan masing-masing.
- 2) Kemaian adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi (ada pengaruh) dari luar diri. Kata ini mengindikasikan ada yang akan dilakukan sebagai reaksi atas tawaran tertentu dari luar.
- 3) Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut.
- 4) Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau pengubahan kemahiran seseorang dalam suatu ilmu tertentu. kemahiran seseorang dalam suatu ilmu tertentu.
- 5) Membentuk keterampilan adalah kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu. Keterampilan bukan hanya meliputi gerakan motorik melainkan juga penguasaan fungsi mental yang bersifat

kognitif. Konotasinya pun luas sehingga sampai pada mempengaruhi atau mendayagunakan orang lain. Artinya orang yang mampu mendayagunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang trampil.

- 6) Tanggung jawab sebagai suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak maupun kewajiban ataupun kekuasaan. Secara umum tanggung jawab diartikan sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu.
- 7) Kewajiban adalah sesuatu yg harus dilakukan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya.
- 8) Tujuan merupakan pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi atau perusahaan bermaksud untuk memujudkan dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

Menurut Wibowo (2011:162), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan untuk berprestasi
 - Target kerja: Motivasi untuk menetapkan dan mencapai tujuan yang menantang, mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

- Kualitas kerja: Dorongan untuk menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi, yang memenuhi atau melampaui standar yang ditetapkan.
- Tanggung jawab: Keinginan untuk menerima dan menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab, menunjukkan kepemilikan atas hasil kerja.
- Resiko: Kesiapan untuk mengambil risiko yang diperhitungkan demi mencapai prestasi yang lebih tinggi, mengatasi ketakutan akan kegagalan.

2) Kebutuhan memperluas pergaulan

- Komunikasi: Dorongan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain, membangun jaringan profesional dan sosial yang kuat.
- Persahabatan: Keinginan untuk membentuk hubungan persahabatan yang mendalam dan bermakna di tempat kerja, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif.

3) Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan

- Pemimpin: Motivasi untuk memimpin dan mengarahkan tim, menunjukkan kemampuan kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang efektif.

- Duta perusahaan: Keinginan untuk mewakili perusahaan dengan cara yang positif, baik di dalam maupun di luar organisasi, memperkuat citra perusahaan.
- Keteladanan: Dorongan untuk menjadi teladan bagi rekan kerja, menunjukkan perilaku yang dapat ditiru dan memotivasi orang lain untuk berprestasi.

Pendapat penulis dari pengertian diatas bahwa motivasi merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaransasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Harras, (2020) Indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu:

1) Antusias

Antusiasme merujuk pada semangat dan keterlibatan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Ketika seseorang antusias, mereka cenderung lebih aktif dan memiliki energi yang tinggi dalam menjalankan tugas mereka. Antusiasme sering kali ditunjukkan oleh sikap positif, keinginan untuk belajar hal baru, dan inisiatif dalam melakukan pekerjaan.

2) Optimis

Optimisme adalah sikap positif dan harapan terhadap hasil yang baik dari pekerjaan yang dilakukan. Orang yang optimis percaya bahwa mereka mampu mengatasi tantangan dan melihat kesempatan dalam setiap kesulitan. Sikap ini membantu mereka untuk tetap termotivasi dan berfokus pada solusi daripada masalah.

3) Aktualisasi diri

Aktualisasi diri adalah dorongan untuk mencapai potensi penuh dan merasa terpenuhi melalui pencapaian pribadi dan profesional. Ini melibatkan pencapaian tujuan yang bermakna dan mendapatkan kepuasan dari hasil kerja yang dilakukan. Aktualisasi diri mendorong individu untuk terus berkembang dan mencari cara untuk memaksimalkan kemampuan mereka.

D. Tinjauan Teori Komitmen Organisasi

a) Pengertian komitmen organisasi

Komitmen organisasi adalah kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Lebih lanjut, komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers & Porter, 2011).

Menurut Kaswan (2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana. Kreitner dan Kinicki dalam Kaswan (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya

Komitmen organisasional mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan dan kuat antara komitmen organisasi dan kepuasan. Manajer disarankan meningkatkan kepuasan kerja dengan maksud untuk menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya, menurut Wibowo (2016) komitmen yang lebih tinggi dapat memfasilitasi produktifitas lebih tinggi. Carsten dan Spector (2008) juga mengatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan berdampak pada karyawan yang akan tetap tinggal dalam organisasi dan akan selalu meningkatkan kinerjanya.

Komitmen organisasi merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Luthans (2016)

mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu. Komitmen organisasi juga merupakan keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi, suatu kepercayaan tertentu, dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi. Menurut Sianipar (2014) komitmen organisasi adalah keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan sepenuh hati menerima tujuan organisasi dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasinya.

Kreitner (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan derajat tingkat yang mana suatu karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan dengan aktif mengambil bagian didalamnya. Menurut Mathis dan Jackson (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai keadaan dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya:

- 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.

3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional cenderung mempengaruhi satu sama lain. Seseorang yang puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi biasanya mendapatkan kepuasan yang besar. Seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadirannya atau keluar masuk (*turnover*).

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan karyawan untuk mengutamakan organisasi dari

pada kepentingan pribadi dan memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi.

b) Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Raja & Palanichamy, (2011) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terbagi dalam tiga aspek yaitu:

- 1) Identifikasi adalah penerimaan tujuan organisasi yang dipercai karyawan karena telah disusun demi memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi karyawan. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- 2) Keterlibatan adalah sejauh mana usaha karyawan untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Karyawan bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Karyawan akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimilikinya apabila dibutuhkan oleh organisasi, bekerjasama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama rekan kerja.
- 3) Loyalitas adalah evaluasi terhadap komitmen dengan adanya ikatan emosional keterikatan antara organisasi dengan

karyawan serta keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

Aspek-aspek komitmen organisasi selanjutnya dikemukakan oleh Luhans (2006):

- 1) Komitmen efektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi.
- 2) Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluar nya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
- 3) Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan

Berdasarkan uraian yang sudah dipaparkan sebelumnya, terdapat tiga aspek komitmen organisasi menurut Ahmad & Gelaidan, (2011) yaitu identifikasi, keterlibatan dan loyalitas, selain itu komitmen organisasi juga mencakup tiga aspek lainnya menurut Luhans (2006) yaitu komitmen efektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normative.

Dari beberapa aspek komitmen organisasi yang telah dijabarkan, maka peneliti memilih untuk menggunakan aspek yang dikemukakan Steers dan Porter (2011) yaitu identifikasi, keterlibatan dan loyalitas. Aspek tersebut dipilih sebagai acuan yang digunakan

untuk mengukur komitmen organisasi pada karyawan. Peneliti memiliki pertimbangan dalam memilih aspek tersebut yaitu sejalan dengan variabel yang di gunakan, penjabarannya lebih konkrit, didukung berdasarkan hasil wawancara, dan dilihat dari kondisi tempat penelitian sehingga ketiga tersebut mampu mengungkap komitmen organisasi yang dimiliki oleh subjek.

c) Faktor-faktor Komitmen Organisasi

Dyne dan Graham dalam Priansa (2014) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

Personal

Faktor personal meliputi ciri kepribadian, usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan status perkawinan, penjelasan lebih lanjut yaitu:

- 1) Ciri kepribadian yaitu individu ekstrovert berpandangan cenderung lebih optimis dalam menjalankan tugas-tugasnya. Selain itu, individu ekstrovert lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) sehingga akan cenderung lebih berkomitmen dalam organisasinya.
- 2) Usia yaitu karyawan yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga

meningkatkan loyalitasnya pada organisasi. Hal ini bukan saja disebabkan karena lebih lama tinggal di organisasi, tetapi dengan usia tuanya tersebut, makin sedikit kesempatan karyawan untuk menemukan organisasi.

- 3) Tingkat pendidikan yaitu semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin banyak harapan yang mungkin tidak diakomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.
- 4) Jenis kelamin yaitu wanita memiliki komitmen yang lebih rendah dari pada pria yang disebabkan adanya diskriminasi ditempat kerja yang menganggap kemampuan wanita tidak sama dengan pria sehingga kebanyakan wanita memperoleh kedudukan atau posisi yang relatif rendah dan kurang terlibat dalam masalah-masalah organisasi.
- 5) Status perkawinan yaitu seorang yang telah menikah cenderung memiliki prestasi kerja yang baik karena akan menerima berbagai bentuk imbalan, baik finansial maupun non finansial yang semuanya menunjukkan adanya tanggung jawab yang lebih besar pada keluarganya. Karyawan yang sudah menikah lebih dekat dengan organisasi, sehingga dapat membentuk suatu komitmen yang kuat terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Situasional

Faktor situasional meliputi nilai tempat kerja nilai tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan dan dukungan organisasi penjelasan lebih lanjut yaitu:

- 1) Nilai tempat kerja yaitu nilai-nilai yang dibagikan adalah suatu komponen krisis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi, dan trust akan mempermudah setiap karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.
- 2) Keadilan organisasi yaitu keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
- 3) Karakteristik pekerjaan yaitu pekerjaan yang penuh makna, otonom dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jaringen, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan predictor penting dari komitmen. Karakteristik spesifikasi dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

- 4) Dukungan organisasi yaitu dukungan yang diberikan organisasi, penghargaan kontribusi dan pemberian apresiasi bagi karyawan dalam pekerjaannya, hal ini merupakan sesuatu yang dipersepsikan oleh karyawan yang biasa disebut *Perceived Organizational Support (POS)*. Menurut Wexley dan Yukl (2003) setiap orang dapat mempersepsikan apasaja melalui panca indranya. Salah satunya adalah mempersepsikan dukungan organisasi yang biasa disebut POS. Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi yang dapat mensejahterakannya maka menjadikan karyawan lebih berkomitmen karena harapan-harapannya terpenuhi, sehingga bersedia untuk berkomitmen dengan terlibat lebih jauh dengan organisasinya demi mencapai tujuan organisasi (Suwatno & Priansa, 2014)

Posisional

Faktor posisional meliputi masa kerja dan tingkat pekerjaan, penjelasan lebih lanjut yaitu:

- 1) Masa kerja yang lama akan semakin membuat karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang karyawan untuk memberi tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih 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.

- 2) Tingkat Pekerjaan, Berbagai penelitian menyebutkan status sosio ekonomi sebagai predictor komitmen yang paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

Factor-faktor komitmen organisasi selanjutnya dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990) yaitu:

- 1) Karakteristik pribadi individu terbagi kedalam dua variabel demografis dan variable disposisional. Variable demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Variable disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi, termasuk kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja yang baik, kebutuhan untuk berafiliasi, dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri.
- 2) Karakteristik organisasi, Hal-hal yang termasuk dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijakan dalam organisasi, dan cara mensosialisasikan kebijakan organisasi tersebut.
- 3) Pengalaman selama berorganisasi tercakup dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi menurut Streers (1985) mengidentifikasikan 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi:

- 1) Ciri pribadi pekerja, termasuk jabatan dalam organisasi, dan variasi keutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Menurut David (2008) mengemukakan ada 4 (empat) faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian.
- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- 3) Karakteristik struktur, misalnya besar /kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralitas atau desentralitas, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian organisasi yang dilakukan oleh karyawan.

- 4) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang hanya beberapa tahun bekerja dalam organisasi tentu mempunyai tingkat komitmen yang berlainan.

Berdasarkan faktor-faktor yang sudah dipaparkan sebelumnya, terdapat tiga faktor menurut Dyne dan Graham dalam Priansa (2014) yaitu pertama personal yang meliputi ciri kepribadian, usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, serta status perkawinan, kedua situasional yang meliputi nilai tempat kerja nilai tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan, serta dukungan organisasi, dan ketiga posisional yang meliputi masa kerja serta tingkat pekerjaan, selain itu terdapat faktor lainnya menurut Allen dan Meyer (1990) yaitu karakteristik pribadi individu, karakteristik organisasi, dan pengalaman selama berorganisasi

Dari uraian yang telah dikemukakan, maka peneliti akan menggunakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dari Dyne dan Graham dalam Priansa (2014) yaitu dukungan organisasi yang merupakan penghargaan terhadap kontribusi dan pemberian apresiasi bagi pegawai dalam pekerjaannya, hal ini merupakan sesuatu yang dipersepsikan oleh pegawai lebih berkomitmen pada organisasinya karena pegawai merasakan adanya dukungan ketika dihadapkan pada situasi yang sulit, sehingga dukungan yang

dirasakan menjadikan pegawai bersedia menunjukan keterlibatannya untuk memberikan hasil terbaik untuk organisasinya.

d) Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Busro (2018:78) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi terpisah komitmen organisasional, yaitu:

- 1) *Affective commitment*, yakni berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi atau keterikatan emosional karyawan. Identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi.
- 2) *Continuance commitment*, yakni suatu kesadaran akan biaya-biaya yang harus dikeluarkan atau ditanggung (kerugian baik finansial maupun kerugian lain) berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi.
- 3) *Normative commitment*, yakni suatu perasaan wajib dari pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya perasaan utang budi pada organisasi.

Sedangkan menurut Yusuf (2018:39) menyebutkan dimensi komitmen organisasi antara lain adalah:

- 1) Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi.
- 2) Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi.
- 3) Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi

e) Indikator Komitmen Organisasi

Indikator Komitmen Organisasi dalam Busro (2018:86) menyatakan bahwa:

- 1) Indikator Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) meliputi: (1) kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi, (2) loyalitas terhadap organisasi, dan (3) kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi.
- 2) Indikator Komitmen Kontinu (*Continue Commitment*) meliputi: (1) memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi, (2) memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi
- 3) Indikator Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) meliputi: (1) kemauan bekerja dan (2) tanggung jawab memajukan organisasi.

Ada Juga yang mengemukakan Indikator Komitmen Organisasi secara umum yakni menurut Shaleh (2018: 51) bahwa komitmen organisasi memiliki tiga indikator yakni sebagai berikut:

- 1) Adanya kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- 2) Adanya kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- 3) Adanya kebanggaan karyawan pada organisasi, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

Motivasi karyawan dalam organisasi dapat ditingkatkan melalui kemauan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi, kesetiaan untuk mempertahankan keanggotaan, dan kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Ketiga aspek ini mencerminkan komitmen, loyalitas, dan ikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaik, berkontribusi pada stabilitas, kontinuitas, dan keberhasilan jangka panjang organisasi.

E. Tinjauan Teori Sistem Informasi Perangkat Daerah

a) Pengertian Sistem Informasi Perangkat Daerah

Menurut Agustian (2020), Sistem Informasi Perangkat Daerah (SIPD) adalah sebuah sistem informasi yang dirancang khusus untuk mendukung berbagai tahapan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, termasuk perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi pembangunan daerah. Dalam konteks ini, SIPD berfungsi sebagai infrastruktur digital yang memfasilitasi pengelola data dan informasi secara terintegrasi, memastikan bahwa informasi yang tersedia adalah akurat, mutakhir, dan mudah diakses oleh publik.

Menurut Muhammad (2023) SIPD merupakan sistem elektronik yang mengintegrasikan informasi perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, serta monitoring dan evaluasi pembangunan daerah. Fokusnya adalah memastikan bahwa data yang disediakan tidak hanya akurat dan mutakhir, tetapi juga dapat diakses dengan mudah oleh masyarakat umum.

SIPD merupakan elemen krusial dalam mendukung tata kelola pemerintahan daerah yang efisien dan akuntabel. Dengan memanfaatkan SIPD, perangkat daerah dapat meningkatkan efektivitas perencanaan pembangunan, menjalankan program pembangunan dengan lebih efisien, serta melakukan monitoring dan evaluasi kemajuan pembangunan secara objektif. Keberadaan SIPD juga mendorong transparansi dalam penyelenggaraan

pemerintahan daerah dan memperluas akses masyarakat terhadap informasi pembangunan daerah.

Manfaat utama dari implementasi SIPD termasuk peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam perencanaan pembangunan daerah, transparansi yang lebih tinggi dalam tata kelola pemerintahan daerah, kemudahan dalam monitoring dan evaluasi kemajuan pembangunan, serta peningkatan akses masyarakat terhadap informasi pembangunan daerah. Dengan diatur secara resmi dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 70 Tahun 2019 tentang Sistem Informasi Pemerintahan Daerah, penerapan SIPD di Indonesia menjadi sebuah keharusan bagi semua perangkat daerah dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

b) Dimensi Sistem Informasi Perangkat Daerah

Dimensi Sistem Informasi Perangkat Daerah (SIPD) meliputi beberapa aspek kunci yang secara langsung mempengaruhi efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan daerah. Berikut adalah penjelasan untuk masing-masing dimensi (Tumija et.al, 2023) dan (Fatimah, 2024):

- 1) Komunikasi: Komunikasi dalam konteks SIPD mencakup aliran informasi antara berbagai unit dan tingkatan dalam perangkat daerah. Sistem Informasi Perangkat Daerah yang efektif memastikan bahwa komunikasi terjadi secara lancar, cepat, dan akurat. Hal ini memungkinkan para pengambil keputusan untuk

memiliki akses yang tepat waktu terhadap informasi yang diperlukan untuk perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan evaluasi pembangunan daerah. Komunikasi yang baik juga membantu dalam koordinasi antarunit kerja serta memfasilitasi respons yang cepat terhadap perubahan situasi atau kebijakan.

- 2) Sumber Daya: Dimensi sumber daya dalam SIPD mencakup aspek teknologi informasi, keuangan, dan sumber daya manusia. Sistem Informasi Perangkat Daerah yang efisien harus didukung oleh infrastruktur teknologi informasi yang memadai, termasuk perangkat keras dan perangkat lunak yang dapat menangani kebutuhan pengelola data yang kompleks. Selain itu, pengalokasian sumber daya keuangan yang memadai untuk pengembangan, implementasi, dan pemeliharaan SIPD juga sangat penting. Sumber daya manusia yang terlatih dan berkualitas tinggi dalam penggunaan dan manajemen SIPD juga menjadi faktor kunci dalam kesuksesan implementasi sistem ini.
- 3) Disposisi dan Sikap Pelaksana: Dimensi ini mencerminkan pentingnya sikap dan disposisi dari para pelaksana di perangkat daerah terkait dengan penggunaan dan penerimaan terhadap SIPD. Sikap yang positif dan disposisi yang mendukung dari para pegawai dan manajemen perangkat daerah sangat diperlukan untuk mengintegrasikan SIPD secara efektif dalam rutinitas kerja sehari-hari. Dukungan dari para pelaksana juga

mempengaruhi tingkat penerimaan dan adopsi SIPD dalam pelaksanaan tugas-tugas administratif dan pembangunan daerah secara keseluruhan.

- 4) Struktur Birokrasi: Struktur birokrasi yang baik mendukung implementasi SIPD dengan menyediakan kerangka kerja yang jelas dan mendukung bagi perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan evaluasi pembangunan daerah. Struktur birokrasi yang efektif memfasilitasi koordinasi antarunit kerja, pengambilan keputusan yang tepat, dan tata kelola yang transparan. Hal ini membantu dalam memastikan bahwa penggunaan SIPD tidak hanya berjalan lancar tetapi juga sesuai dengan prosedur dan regulasi yang berlaku dalam konteks pemerintahan daerah.

Dengan memperhatikan dan mengoptimalkan setiap dimensi ini, perangkat daerah dapat memaksimalkan potensi SIPD dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah serta pembangunan wilayah secara keseluruhan.

c) Indikator Sistem Informasi Perangkat Daerah

Indikator Sistem Informasi Perangkat Daerah (SIPD) menurut Tumija et.al, (2023) meliputi beberapa aspek krusial dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Sumber Daya Manusia/Staf: Sumber daya manusia yang terampil dan terlatih dalam penggunaan SIPD sangat penting dalam memastikan efektivitas pengelola keuangan di satuan kerja perangkat daerah. Kompetensi yang tinggi dalam penggunaan sistem informasi akan memfasilitasi proses input data yang akurat, analisis yang mendalam, dan pelaporan yang tepat waktu. Motivasi dari staf untuk menguasai dan menggunakan SIPD dengan baik juga akan mempercepat adopsi sistem dan meningkatkan kualitas pengelola keuangan secara keseluruhan. Komitmen organisasi terhadap pelatihan dan pengembangan staf dalam penguasaan SIPD juga akan memberikan dampak positif dalam mengoptimalkan penggunaan sistem ini untuk tujuan administratif dan keuangan.
- 2) Sumber Daya Informasi: Sumber daya informasi dalam SIPD mencakup kehandalan dan ketersediaan data yang diperlukan untuk pengambilan keputusan terkait dengan pengelola keuangan. Implementasi SIPD yang berhasil akan menyediakan akses yang mudah dan cepat terhadap informasi keuangan yang akurat dan terpercaya. Hal ini memungkinkan para pengambil keputusan untuk melakukan analisis yang mendalam dan merespons secara cepat terhadap kondisi keuangan yang berkembang. Keberadaan sumber daya informasi yang baik dalam SIPD juga akan mempengaruhi

motivasi staf untuk menggunakan sistem ini sebagai alat yang penting dalam pekerjaan sehari-hari.

- 3) Wewenang: Wewenang yang jelas dalam penggunaan SIPD mendukung efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelola keuangan satuan kerja perangkat daerah. Wewenang yang tepat memungkinkan staf untuk mengakses dan menggunakan sistem sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Implementasi SIPD yang dilengkapi dengan pengaturan wewenang yang baik akan mengurangi risiko kesalahan dan penyalahgunaan dalam pengelola keuangan, sekaligus meningkatkan tingkat kepatuhan terhadap prosedur dan regulasi yang berlaku.
- 4) Sumber Daya Fasilitas: Fasilitas yang memadai untuk mendukung operasional SIPD, seperti infrastruktur teknologi informasi yang handal, juga memainkan peran penting dalam keberhasilan implementasi sistem ini. Ketersediaan perangkat keras yang memadai, akses internet yang stabil, dan lingkungan kerja yang mendukung penggunaan teknologi akan meningkatkan efisiensi dalam pengelola keuangan. Motivasi staf untuk menggunakan SIPD secara optimal juga akan terbantu dengan adanya fasilitas yang memadai dan memenuhi kebutuhan operasional sistem.

5) Anggaran: Anggaran yang memadai untuk pengembangan, implementasi, dan pemeliharaan SIPD adalah faktor kunci dalam memastikan kelangsungan operasional sistem ini. Komitmen organisasi dalam mengalokasikan anggaran yang cukup untuk mendukung teknologi informasi yang digunakan dalam pengelola keuangan akan mempengaruhi keberhasilan implementasi dan kinerja SIPD. Anggaran yang cukup juga memungkinkan perbaikan dan peningkatan kontinu dalam sistem untuk mengakomodasi perubahan kebutuhan organisasi dan tuntutan lingkungan eksternal yang berkembang.

Dengan memperhatikan dan mengelola setiap aspek sumber daya dalam implementasi SIPD dengan baik, perangkat daerah dapat meningkatkan kemampuan dalam mengelola keuangan secara efektif, transparan, dan akuntabel. Pengaruh kompetensi, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pengelola keuangan melalui SIPD dapat dioptimalkan dengan memastikan bahwa semua sumber daya yang dibutuhkan tersedia dan dikelola dengan baik.

d) Penjelasan Implementasi SIPD sebagai Variabel Mediasi

Hasil sintesis dari penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) berperan penting dalam meningkatkan kinerja pengelola keuangan di sektor publik. Beberapa penelitian, seperti yang

dilakukan di Kabupaten Brebes (2021) dan Kota Cimahi (2022), menegaskan bahwa implementasi SIPD memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pengelola keuangan, terutama dalam hal efisiensi, akurasi, dan transparansi. Hal ini memperlihatkan bahwa SIPD tidak hanya berfungsi sebagai sistem teknis, tetapi juga sebagai instrumen manajerial yang mampu menjembatani peran sumber daya manusia dengan hasil kerja yang lebih optimal.

Dalam konteks penelitian ini, SIPD berfungsi sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kompetensi, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pengelola keuangan. Kompetensi yang tinggi, baik berupa pengetahuan, keterampilan, maupun motif intrinsik, akan lebih bermakna ketika dapat diimplementasikan melalui SIPD, sehingga menghasilkan peningkatan kinerja yang nyata. Hal ini sejalan dengan temuan Rohmah & Fitriani (2021) serta Anggraeni et al. (2020), yang menekankan pentingnya integrasi kompetensi dengan sistem teknologi untuk memastikan efisiensi dalam pengelolaan informasi.

Demikian pula, motivasi yang kuat untuk berprestasi dan menguasai pekerjaan dapat mendorong individu lebih proaktif dalam memanfaatkan SIPD, sehingga motivasi tersebut tidak hanya berfungsi secara psikologis, tetapi juga terwujud dalam bentuk adopsi teknologi yang mendukung peningkatan kinerja. Sejalan

dengan teori kebutuhan Maslow, motivasi untuk mencapai aktualisasi diri dapat diarahkan melalui penggunaan SIPD yang efektif.

Komitmen organisasi juga menemukan relevansinya melalui implementasi SIPD. Meskipun penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam mengenai hubungan langsung antara komitmen organisasi dan kinerja, hasil penelitian ini menegaskan bahwa komitmen menjadi signifikan ketika dimediasi oleh SIPD. Dukungan organisasi melalui penyediaan fasilitas, anggaran, dan semangat kerja sama memperkuat implementasi SIPD, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pengelola keuangan.

Dengan demikian, berdasarkan temuan empiris maupun teori manajemen, implementasi SIPD menempati posisi strategis sebagai jembatan antara faktor-faktor SDM dengan kinerja organisasi. Hal ini membuktikan bahwa teknologi informasi di sektor publik tidak dapat dilepaskan dari peran sumber daya manusia yang mengoperasikan dan mengelolanya, sehingga penguatan SIPD menjadi langkah penting dalam mewujudkan akuntabilitas, transparansi, dan kinerja keuangan daerah yang lebih baik.

F. Tinjauan Teori Kinerja Pegawai

a) Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja

atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Menurut Mangkunegara (2017:9), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Armstrong (2010), kinerja sering didefinisikan hanya dalam hal output - pencapaian tujuan terkuantifikasi. Tetapi kinerja adalah masalah tidak hanya dari apa yang orang capai tetapi bagaimana mereka mencapainya (A. P. Mangkunegara, 2017).

Menurut Wibowo (2014) Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerja. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun hasil pekerjaan itu sendiri menunjukkan kinerja.

Menurut Hasibuan (2019:94), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Mangkunegara, 2017). Menurut Byars dan Rue (2018:214), kinerja mengacu pada tingkat pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan pegawai. itu mencerminkan seberapa baik seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan Menurut Kasmir (2022) kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan

tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Menurut Mulyadi kinerja dapat didefinisikan, hasil kerja dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tanggung jawab mereka. Menurut Irham Fahmi kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan nonprofit oriented yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Secara lebih tegas Armstrong dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Lebih jauh Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis atau (strategic planning) suatu organisasi (Fahmi, 2016)

Menurut Robins, S.P dalam Sitti Latifah Bahmid mengemukakan bahwa performance atau kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau

kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Pratiwi & Darmastuti, 2014a).

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (A. Mangkunegara, 2014: 22).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2015:50).

Sedangkan Mathis dan Jackson (2016:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Standar kinerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerjanya akan diukur.

b) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai didalam lembaga dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti yang disebutkan oleh (Siagian, 2018:170) antara lain:

- 1) Efektivitas dan efisiensi. Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.
- 2) Otoritas dan tanggung jawab. Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.
- 3) Disiplin. Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin karyawan yang ada didalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja

organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

- 4) Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

c) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi karyawan secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Menurut Sedarmayanti (2012:261), mengemukakan bahwa Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

d) Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Syafarudin Alwi (2013:191), mengemukakan bahwa secara teoritis, tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development. Suatu yang bersifat evaluation harus menyelesaikan:

- 1) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- 2) Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision.
- 3) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi

Sedangkan yang bersifat development Penilai harus menyelesaikan:

- 1) Prestasi real yang dicapai individu

- 2) Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
- 3) Prestasi-prestasi yang dikembangkan

Menurut Sedarmayanti (2013:262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

- 1) Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- 2) Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

e) Pelaksanaan Kinerja Pegawai

Menurut Wirawan (2019:103) dalam Abdurrahman et.al, 2021, menyatakan bahwa “pelaksanaan kinerja adalah proses sepanjang tahun di mana pegawai melaksanakan tugas atau pekerjaannya dan berupaya mencapai kinerjanya dengan menggunakan kompetensi kerjanya”.

Pegawai dan para pimpinan dalam pelaksanaan kinerja masing-masing mempunyai tugas yang harus dipenuhi agar kinerja dari suatu perusahaan tersebut bisa dikatakan tinggi, karena tingkat kinerja perusahaan tidak lepas dari kinerja para karyawan yang ada dibawahnya. Sebagai seorang karyawan dalam upaya mencapai kinerjanya dalam Abdurrahman et.al (2021), mempunyai tanggung jawab sebagai berikut.

- 1) Berkomitmen dalam hal pencapaian tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama oleh para manajer dan karyawan.
- 2) Karyawan harus meminta kepada para manajer untuk mendapatkan balikan dan pelatihan karena fungsinya sangat penting yaitu sebagai alat untuk mengembangkan kinerjanya.
- 3) Berkomunikasi secara aktif dan berkelanjutan dengan para manajer ketika melaksanakan tugasnya.
- 4) Mencatat berbagai informasi seputar kemajuan atau seberapa besar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai dan mengkomunikasikannya kepada manajernya.
- 5) Mempersiapkan diri dan data-data yang diperlukan pada saat manajer akan menelaah kinerjanya. Misalnya karyawan mempersiapkan evaluasi sumatif dan evaluasi formatif.

Karyawan yang mempunyai tanggung jawab dalam upaya mencapai kinerjanya, para manajer juga mempunyai kewajiban sebagai berikut.

- 1) Mampu menciptakan iklim kerja yang baik serta mampu menyediakan berbagai fasilitas yang dapat memajukan kinerja para karyawan.
- 2) Memonitor kinerja para karyawan dan mencatatnya kedalam buku kerja.

- 3) Merevisi tujuan serta menyesuaikan standar kinerja dan kompetensi pekerjaan para karyawan dari tahun ke tahun karena lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang selalu berubah-ubah.
- 4) Memberi balikan dan pelatihan kepada karyawan dengan maksud untuk membantu karyawan membuat koreksi atas apa yang sedang dilakukan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuannya dan kritik terhadap karyawan.
- 5) Menyediakan program pengembangan agar para karyawan berkembang dalam hal kompetensi dan pengalamannya dengan tentunya dengan maksud agar kinerja para karyawan meningkat.
- 6) Memberikan kompensasi atau imbalan agar tetap dipertahankan kepada para karyawan yang telah mempunyai perilaku yang efektif, efisien dan mempunyai kemajuan dalam hal pencapaian tujuan.

f) Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Robert dan John (2016: 378), antara lain sebagai berikut.

- 1) Kuantitas dari hasil, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

- 2) Kualitas dari hasil, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya), pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) Ketepatan waktu dari hasil, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.
- 4) Kehadiran, yaitu ada tidaknya karyawan didalam kantor ketika memasuki jam-jam kerja.
- 5) Kemampuan bekerja sama, yaitu kemampuan karyawan melakukan kegiatan bersama-sama dengan karyawan lain dalam suatu kegiatan yang tidak dapat dikerjakan oleh perorangan.

G. Mapping Penelitian Terdahulu

Tinjauan literatur atau mapping penelitian terdahulu adalah langkah penting dalam menyusun penelitian yang kuat dan terarah. Melalui analisis dan sintesis penelitian sebelumnya, penulis dapat mengidentifikasi celah pengetahuan, tren penelitian, serta memahami konteks dan landasan teoritis yang telah dibangun. Berikut disajikan tabel mapping penelitian terdahulu.

Tabel 2 Mapping penelitian terdahulu

No	Penulis	Tahun	Variabel Penelitian	Tujuan Penelitian	Jenis Penelitian	Jumlah Sampel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Siregar, Y. L.	2020	Kompetensi, Komitmen Organisasi, Kinerja	Menganalisis pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai	Kuantitatif	100 pegawai	SEM-PLS	Kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
2	Ratnasari et al.	2021	Kompetensi, Kinerja	Mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja guru	Kuantitatif	80 guru	Regresi Linier	Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja
3	Tupti & Siswadi	2022	Kompetensi, Kinerja	Menganalisis hubungan kompetensi dengan kinerja	Kuantitatif	120 pegawai	SEM-PLS	Kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja
4	Wibowo et al.	2023	Kompetensi, Motivasi, Kinerja	Mengetahui pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja ASN	Kuantitatif	150 ASN	SEM-PLS	Kompetensi berpengaruh signifikan, motivasi tidak signifikan
5	Aziz et al.	2023	Kompetensi, Kinerja	Menguji hubungan kompetensi terhadap kinerja karyawan swasta	Kuantitatif	95 karyawan	Amos SEM	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
6	Elisnawati et al.	2023	Motivasi, Kinerja	Menilai peran motivasi terhadap kinerja dosen	Kuantitatif	110 dosen	SEM-PLS	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
7	Kaunang	2020	Motivasi, Kinerja	Menilai motivasi kerja pada kinerja ASN	Kuantitatif	70 ASN	Regresi	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

No	Penulis	Tahun	Variabel Penelitian	Tujuan Penelitian	Jenis Penelitian	Jumlah Sampel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
8	Budung et al.	2022	Motivasi, Kinerja	Menganalisis motivasi pada kinerja karyawan	Kuantitatif	105 karyawan	SEM-PLS	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
9	Rahim et al.	2020	Motivasi, Kinerja	Menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai	Kuantitatif	120 pegawai	Regresi	Motivasi berpengaruh signifikan
10	Al-Giffari et al.	2023	Motivasi, Kinerja	Menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja	Kuantitatif	85 pegawai	SEM-PLS	Motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan
11	Al-Badawi & Assi	2022	Komitmen Organisasi, Kinerja	Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja	Kuantitatif	95 pegawai	Regresi Linier	Komitmen berpengaruh signifikan
12	Hendri & Kirana	2021	Komitmen Organisasi, Kinerja	Menguji komitmen organisasi terhadap kinerja	Kuantitatif	90 pegawai	SEM	Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan
13	Hairuddin	2017	Komitmen Organisasi, Kinerja	Menilai komitmen organisasi pada kinerja ASN	Kuantitatif	100 ASN	Regresi	Komitmen berpengaruh signifikan
14	Rohmah & Fitriani	2021	Kompetensi, Implementasi Sistem	Menilai kompetensi dalam implementasi sistem informasi	Kuantitatif	88 ASN	SEM-PLS	Kompetensi signifikan terhadap implementasi sistem
15	Anggraeni et al.	2020	Pengetahuan, Keterampilan, Efisiensi Sistem	Menguji peran kompetensi terhadap penggunaan sistem informasi	Kuantitatif	75 pegawai	SEM	Pengetahuan dan keterampilan berpengaruh signifikan

No	Penulis	Tahun	Variabel Penelitian	Tujuan Penelitian	Jenis Penelitian	Jumlah Sampel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
16	Putri & Surya	2022	Motif Intrinsik, Adopsi Teknologi	Menganalisis pengaruh motif belajar terhadap adopsi sistem	Kuantitatif	100 pegawai	SEM-PLS	Motif intrinsik signifikan
17	Wibowo & Rahmawati	2023	Kompetensi, Implementasi Sistem	Menganalisis kendala kompetensi pada implementasi sistem informasi	Kuantitatif	120 ASN	SEM	Kompetensi tinggi tidak menjamin implementasi jika infrastruktur kurang
18	Hakim et al.	2022	Kompetensi, Pemahaman Konsep Teknologi	Menilai peran pemahaman teknologi terhadap implementasi	Kuantitatif	95 pegawai	SEM	Hambatan utama: kurang pemahaman konseptual meskipun keterampilan teknis memadai
19	Penelitian SIPD Brebes	2021	Implementasi SIPD, Kinerja	Menganalisis SIPD terhadap kinerja pengelola keuangan	Kuantitatif	80 ASN	SEM	SIPD berpengaruh signifikan terhadap kinerja
20	Penelitian SIPD Cimahi	2022	Implementasi SIPD, Kinerja	Menilai penerapan SIPD dalam pengelolaan keuangan	Kuantitatif	90 pegawai	Regresi Linier	SIPD berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja