

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Lingkungan Kerja

Tumbuh dan berkembangnya organisasi tergantung pada sumber daya manusia. Oleh karena itu sumber daya manusia merupakan aset yang harus ditingkatkan secara efektif dan efisien sehingga akan terwujud kinerja yang optimal. Diantara banyaknya faktor yang menentukan keberhasilan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, maka faktor lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian. Lingkungan kerja merupakan sarana penunjang kelancaran proses kerja, dimana kenyamanan dan keselamatan dalam bekerja juga sangat diperhitungkan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi para pegawai sehingga dapat mendukung kinerja pegawai dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya.

2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja dengan optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana ia bekerja, maka karyawan tersebut akan merasa betah di tempat kerjanya. Semangat dalam melakukan aktivitas kerjanya bertambah, sehingga waktu kerjanya dipergunakan secara efektif.

Menurut T. Hani Handoko (2014:192), penciptaan lingkungan kerja yang sehat untuk menjaga kesehatan para karyawan dari gangguan-gangguan penglihatan, pendengaran, kelelahan dan lain-lain. Penciptaan lingkungan kerja

yang sehat, secara tidak langsung akan mempertahankan atau bahkan meningkatkan produktivitas.

Pada dasarnya, lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Menurut Nitiseminoto lingkungan kerja (2020:183) adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalsalnya kebersihan, musik dan lain-lain. Sementara Menurut Sunyoto (dalam Supriyanto dan Mukzam 2018:142), Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankannya.

Sutrisno (dalam Siahaan dan Bahri 2019:21) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Pendapat lain menurut Simanjutak (dalam Siahaan dan Bahri 2019:21) mengemukakan bahwa lingkungan kerja menyangkut tempat kerja, tata-letak peralatan, ruangan kerja, cahaya, ventilasi atau sirkulasi udara, alat penjaga keselamatan dan kesehatan kerja. Selanjutnya lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (dalam Siahaan dan Bahri 2019:21) adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang meliputi atau ada di sekitar pegawai, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, yang dapat mendukung atau menunjang pegawai dalam melakukan tugas-tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Dengan demikian, keberadaan beserta kondisi lingkungan kerja berperan penting dalam aktivitas bekerja.

2.1.1.2 Jenis Lingkungan Kerja

Suwanto dan Priansa (2016:252) membagi lingkungan kerja ke dalam 2 jenis, yaitu:

1. Lingkungan Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik yang ada disekitar para pegawai yang dapat memengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Menurut Sedarmayanti (dalam Supriyanto and Mukzam 2018:142), lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja yang akan memengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Kondisi-kondisi fisik di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan meliputi:

a. Rancangan ruang kerja

Meliputi kesesuai pengaturan kursi, meja dan fasilitas kantor lainnya.

Hal ini berpengaruh cukup besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja pegawai.

b. Rancangan pekerjaan (termasuk peralatan dan prosedur kerja)

Meliputi peralatan kerja dan prosedur atau metode kerja. Peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan dan hasil kerja. Masalah-masalah akan muncul jika prosedur kerja tidak dirancang dengan baik. Prosedur dan metode kerja lebih sering ditentukan sebelumnya oleh pihak instansi sehingga pegawai mau tidak mau harus menjalankan dan mengikuti prosedur yang telah ada.

c. Kondisi lingkungan kerja (kebisingan, ventilasi, penerangan)

Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan dalam kerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

d. Tingkat *Visual Privacy* serta *Acoustical Privacy*

Pekerjaan-pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberikan privasi bagi pegawainya. Konsep dari privasi dapat diartikan sebagai keleluasaan pribadi terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Tidak adanya keleluasaan pribadi dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan ketidakpuasan pegawai. *Visual privacy* berhubungan dengan faktor penglihatan, sedangkan *acoustical privacy* berhubungan dengan pendengaran.

2. Lingkungan Non Fisik

Sedarmayanti (dalam Supriyanto dan Mukzam 2018:142) mendefinisikan lingkungan kerja non fisik sebagai semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun

hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Menurut Keith Davis (dalam Suwatno dan Priansa 2016:253) ada beberapa faktor dari lingkungan kerja non fisik yang mempengaruhi kinerja seseorang, meliputi:

a. Pekerjaan yang berlebihan

Pada umumnya pekerjaan yang berlebihan ataupun waktu yang terbatas atau mendesak dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan yang menekan dan dapat menimbulkan ketegangan.

b. Sistem pengawasan yang buruk

Sistem pengawasan yang tidak efisien atau buruk, dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya. Seperti ketidakstabilan suasana politik, kurangnya umpan balik prestasi kerja dan kurang pemberian wewenang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

c. Suasana politik yang tidak aman

Ketidakstabilan suasana politik dapat terjadi di lingkungan kerja maupun di lingkungan lebih luas lagi. Misalnya, karena situasi politik, terjadi evaluasi di suatu negara. Sehingga menimbulkan ketidakstabilan, perusahaan-perusahaan yang ada di negara tersebut sekaligus mempengaruhi orang-orang yang bekerja disana.

d. Kurangnya umpan balik prestasi

Contoh umpan balik prestasi misalnya adalah promosi. Promosi yang lambat adalah kegagalan manifestasi diri sesuai keinginan dalam pengembangan karier. Promosi terlalu cepat, yaitu pekerjaan yang

diberikan terlalu tinggi sehingga berada di luar kemampuan dan tanggung jawab seseorang yang memperoleh promosi tersebut.

e. Ketidakjelasan peran

Ketidakjelasan peran dapat berarti pula ketidaksesuaian antara status kerja dengan aspek-aspek lain dalam kehidupan.

f. Frustrasi

Frustrasi sebagai kelanjutan dari konflik dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan. Misalnya, harapan organisasi tidak sesuai dengan harapan pegawai. Hal ini akan menimbulkan ketidakpuasan yang apabila berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi.

g. Perubahan-perubahan dalam segala bentuk

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja. Perubahan menuntut penyesuaian diri agar terjadi kestabilan. Perubahan lingkungan kerja dapat berupa perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, pergantian pemimpin maupun perubahan kebijakan organisasi.

h. Perselisihan antar pribadi dan antar kelompok

Perselisihan dapat terjadi apabila dua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan juga dapat terjadi karena adanya perbedaan tujuan antara nilai-nilai yang dianut kedua belah pihak.

2.1.1.3 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (dalam Hidayati 2019:24) bahwa lingkungan kerja diukur melalui indikator-indikator, yaitu:

1. Penerangan di tempat kerja
2. Suhu udara di tempat kerja
3. Sirkulasi udara di tempat kerja
4. Kebisingan di tempat kerja
5. Getaran mekanis di tempat kerja
6. Bau tidak sedap di tempat kerja
7. Tata warna di tempat kerja
8. Dekorasi di tempat kerja
9. Musik di tempat kerja
10. Keamanan di tempat kerja
11. Hubungan Karyawan

Menurut Sedarmayanti dalam sumber lain (dalam Siahaan dan Bahri 2019:22) menyebutkan bahwa indikator-indikator lingkungan kerja meliputi:

1. Penerangan
2. Suhu udara
3. Suara bising
4. Penggunaan warna
5. Ruang gerak yang diperlukan
6. Keamanan kerja

7. Hubungan karyawan.

Selain itu, indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito (2020:184) adalah sebagai berikut:

1. Pewarnaan

Pewarnaan harus dihubungkan dengan kejiwaan dan tujuan yang ingin dicapai. Warna dapat berpengaruh dalam diri manusia. Untuk ruang kerja, hendaknya dipilih warna yang dingin/lembut. Masalah pewarna ini bukan hanya pewarna dinding saja, tetapi sangat luas sehingga juga termasuk pewarnaan mesin-mesin, peralatan bahkan pewarnaan seragam yang mereka pakai.

2. Kebersihan

Lingkungan yang bersih dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja. Kebersihan lingkungan kerja bukan hanya berarti kebersihan tempat bekerja saja, misalnya ketersediaan tempat sampah dan alat kebersihan lainnya yang mendukung.

3. Pertukaran udara

Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan apabila dalam ruang tersebut penuh dengan karyawan. pertukaran udara yang cukup ini akan menyebabkan kesegaran fisik dari para karyawan. sebaliknya, pertukaran udara yang kurang akan dapat menimbulkan rasa pengap sehingga karyawan akan kelelahan.

4. Penerangan

Dalam hal ini penerangan di sini bukanlah sebatas penerangan listrik, tetapi termasuk juga penerangan dari matahari. Dalam melaksanakan tugas seringkali karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apalagi bila pekerjaan tersebut membutuhkan ketelitian. Untuk melaksanakan penghematan biaya, maka dalam usaha mengadakan penerangan hendaknya diusahakan dengan bantuan sinar matahari. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan masuknya sinar matahari dengan menggunakan kaca-kaca pada jendela, plafon serta dinding.

5. Musik

Musik akan berpengaruh pada kejiwaan seseorang. Biasanya kini di setiap perusahaan atau kantor akan diiringi musik untuk menemani para karyawan bekerja. Meskipun demikian, apabila musik yang didengarkan tidak menyenangkan, maka lebih baik tanpa music sama sekali. Sebaliknya, bila musik yang diperdengarkan menyenangkan, maka musik ini akan menimbulkan suasana gembari yang mana berarti akan mengurangi kelelahan dalam bekerja.

6. Keamanan

Rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan ketenangan akan mendorong semangat kegairahan kerja karyawan. rasa aman ini pada umumnya yang dimaksud adalah rasa aman di masa depan. Sehingga dengan demikian untuk menimbulkan rasa aman di masa tersebut perlu adanya jaminan masa depan, misalnya pensiun.

7. Kebisingan

Dengan adanya kebisingan maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi bekerja maka pekerjaan yang dilakukan akan menimbulkan banyak kesalahan atau kerusakan.

2.1.2 Motivasi Kerja

Motivasi (dalam Suwatno & Priansa, 2016:171) berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya, penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa Inggris sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Secara harfiah motivasi berarti pemberian motif. Seseorang melakukan sesuatu dengan sengaja, tentu ada suatu maksud atau tujuan yang mendorongnya melakukan suatu tindakan. Motif dasar dari seseorang tersebut adalah adanya kebutuhan orang tersebut akan kebanggaan dan kehormatan serta mungkin limpahan materi.

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (dalam Suwatno & Priansa, 2016:171) menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.

Hadari Nawawi (2016:351) mendefinisikan motivasi kerja sebagai suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Sementara itu, Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2016:322) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*) dan menjaga (*mentain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energi di belakang tindakan. Motivasi juga berkepentingan dengan pilihan yang dilakukan orang dan arah perilaku mereka. Perilaku menjaga atau memelihara berapa lama orang akan terus berusaha untuk mencapai tujuan.

Menurut Robbins dan Coulter (2016:96) motivasi mengacu pada proses di mana usaha seseorang diberi energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Definisi ini memiliki tiga elemen kunci, yaitu energi, arah dan ketekunan. Elemen energi adalah ukuran dari intensitas atau dorongan. Seseorang yang termotivasi menunjukkan usaha dan bekerja keras. Namun, kualitas usaha itu juga harus dipertimbangkan. Usaha tingkat tinggi tidak selalu mengarah pada kinerja pekerjaan yang menguntungkan, kecuali usaha tersebut disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Usaha yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi adalah jenis usaha yang diinginkan dari para karyawan. Akhirnya, motivasi mencakup dimensi ketekunan. Semua organisasi tentu menginginkan karyawan untuk tekun dalam usahanya untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan

dari motifnya. Dengan kata lain, motivasi merupakan kondisi yang mendorong individu untuk menunjukkan perilaku tertentu melalui energi yang menggerakkan segala potensi yang ada.

2.1.2.2 Teori Motivasi

Motivasi merupakan pendorong untuk bergerak, dengan kata lain suatu keadaan yang menggerakkan dan mengarahkan seseorang individu/kelompok untuk melakukan suatu tindakan tertentu. Menurut Suwatno dan Priansa (2016:176) ada beberapa teori tentang motivasi, yaitu:

1. Hierarki Terori Kebutuhan

Teori motivasi Maslow dinamakan *A Theory of Human Motivation*. Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seseorang berperilaku bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang 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 kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.



Gambar 2.1 Teori Motivasi Maslow
Sumber: gensindo.sindonews.com

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow ini menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis, seperti kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
- c. Kebutuhan sosial, yakni kebutuhan untuk merasa memiliki, seperti kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri atau pengakuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai orang lain.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2. Teori Kebutuhan Berprestasi

McClelland dikenal dengan teori kebutuhan untuk mencapai prestasi yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan berprestasi. Kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan yang melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang

sulit. Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi memiliki tiga ciri umum, yaitu:

- a. Sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesuliatan moderat.
- b. Menyukai situasi-situasi di mana kinerja timbul karena upaya-upaya mereka sendiri dan bukan karena fakto lain, seperti kemujuran misalnya.
- c. Menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagaln mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

3. Teori Clyton Alderfer (Teori “ERG”)

Teori Alderfer dikenal dengan akronim ERG. Akronim ERG dalam teori ini merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah, yaitu *Existence* (kebutuhan akan eksistensi), *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain) dan *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan). Apabila teori ini disimak lebih lanjut, akan tampak bahwa:

- a. Semakin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan
- c. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang mendasar.

4. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Teori ini dikenal dengan Model Dua Faktor, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau pemeliharaan. Menurut teori ini, yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber pada diri seseorang. Sedangkan yang dimaksud faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

5. Teori Keadilan

Inti dari teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seseorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi. Pertama seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar atau mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembandingan, yaitu:

- a. Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya
- b. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri

- c. Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis
- d. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai

6. Teori Penetapan Tujuan

Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivaksional, yakni:

- a. Tujuan-tujuan mengarahkan perhatian
- b. Tujuan-tujuan mengatur upaya
- c. Tujuan-tujuan meningkatkan persistensi
- d. Tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan

7. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya. Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika

harapan memperoleh hal yang diinginkan itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

8. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan, berarti sifatnya subyektif. Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut. Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekuensi eksternal dari perilaku dan tindakannya. Artinya, dari berbagai faktor di luar diri seseorang, turut berperan sebagai penentu pengubah perilaku. Dalam hal ini, berlakulah upaya yang dikenal dengan hukum pengaruh yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekuensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan perilaku yang menimbulkan konsekuensi yang merugikan. Penting untuk diperhatikan bahwa agar cara-cara yang digunakan untuk modifikasi yang selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan gaya yang manusiawi pula.

9. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, para ilmuwan terus menerus berusaha mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik, dalam arti menggabung

berbagai kelebihan model-model tersebut menjadi satu model. Tampaknya terdapat kesepakatan di kalangan para pakar bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengaitkan imbalan dengan prestasi seseorang individu. Menurut model ini, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk pada faktor internal adalah persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja dan prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor eksternal mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain ialah jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya dan sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

2.1.2.3 Prinsip-Prinsip dalam Motivasi Kerja

Sebelum mengetahui prinsip-prinsip dalam motivasi kerja, perlu dipahami pula motivasi kerja berasal. Teori motivasi yang sudah lazim untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua (Suwatno & Priansa, 2016:175), yaitu sumber motivasi dari dalam diri dan sumber motivasi dari luar.

1. Motivasi Intrinsik

Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Faktor individual yang biasanya mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu adalah:

a. Minat

Seseorang akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan kalau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya.

b. Sikap Positif

Seseorang yang mempunyai sifat positif terhadap suatu kegiatan dengan rela ikut dalam kegiatan tersebut dan akan berusaha sebisa mungkin menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya.

c. Kebutuhan

Setiap orang mempunyai kebutuhan tertentu dan akan berusaha melakukan kegiatan apapun asal kegiatan tersebut bisa memenuhi kebutuhannya.

Jenis motivasi ini timbul dari dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan dorongan orang lain, tetapi atas dasar kemauan sendiri. Motivasi pada dasarnya memang sudah ada di dalam diri setiap orang, seperti asal kata motivasi yaitu motif yang berarti daya penggerak untuk melakukan sesuatu.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan

dirinya. Ada dua faktor utama di dalam organisasi yang membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan dan kepuasan tersebut akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik, kedua faktor tersebut antara lain:

- a. Motivator, yaitu prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri dan pekerjaannya itu sendiri.
- b. Faktor kesehatan kerja, merupakan kebijakan dan administrasi perusahaan yang baik, supervise teknis yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang baik dan keselamatan kerja.

Jenis motivasi ekstrinsik ini timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, apakah karena adanya ajakan, suruhan atau paksaan dari orang lain sehingga dengan keadaan demikian seseorang mau melakukan sesuatu tindakan contohnya belajar. Bagi seseorang dengan motivasi intrinsik yang lemah, misalnya kurang rasa ingin tahunya, maka motivasi jenis kedua ini perlu diberikan.

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai menurut Mangkunegara (2020:100) sebagai berikut:

1. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Beberapa teknik memotivasi kerja pegawai (Mangkunegara 2020:101)

antara lain sebagai berikut:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya. Mulai dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial atau rasa memiliki, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Abraham Maslow berpendapat

bahwa orang dewasa (pegawai) secara normal harus terpenuhi minimal 85% kebutuhan fisiologis, 70% kebutuhan rasa aman, 50% kebutuhan sosial, 40% kebutuhan penghargaan dan 15% kebutuhan aktualisasi diri.

2. Teknik komunikasi persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan mempengaruhi pegawai secara ekstralogs. Teknik ini dirumuskan ADIDAS, *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Action* (aksi/tindakan) dan *Satisfaction* (kepuasan). Penggunaannya pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

2.1.3 Komitmen

Pandangan para pakar tentang komitmen sangat bervariasi. Ada yang menggunakan kata komitmen saja, ada yang menyebutnya komitmen karyawan dan ada pula yang menyatakan sebagai komitmen organisasi atau organisasional. Pada dasarnya sama saja, komitmen bersifat individual, merupakan sikap atau perilaku yang dimiliki setiap individu. Begitu pula dengan komitmen karyawan, sikap atau perilaku yang dimiliki karyawan. Sedangkan komitmen setiap individu

terhadap organisasi di mana dia bekerja dapat dikatakan sebagai komitmen organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Komitmen

Luthans (dalam Triatna 2016:120) mengemukakan komitmen dalam perspektif sikap sebagai hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi, kesediaan untuk berkerja keras atas nama organisasi dan yang terakhir kepercayaan tertentu dan penerimaan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi. Mowday, Porter, dan Steers (dalam Triatna 2016:120) mendefinisikan bahwa komitmen memiliki arti yang lebih luas dari sekadar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan interaktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya. Lalu, Richard M. Steers (dalam Triatna 2016:120) mendefinisikan komitmen sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota orang yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Cepi Triatna (2016:120) mendefinisikan komitmen sebagai suatu kadar kesetiaan anggota/karyawan/pegawai terhadap organisasi/perusahaannya yang dicirikan oleh keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berbuat terbaik untuk organisasi dan selalu menjaga nama baik organisasi.

Menurut Mowday, Porter & Steers (dalam Edison, Anwar, dan Komariah 2016:224), komitmen sebagai kekuatan relatif identifikasi individu dengan dan

keterlibatan dalam organisasi tertentu. Meyer & Herscovotch (dalam Edison, Anwar, dan Komariah 2016:224) menyatakan bahwa komitmen adalah kekuatan yang mengikat seorang individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan satu atau beberapa tujuan. Selaras dengan itu. Luthans (dalam Edison, Anwar, dan Komariah 2016:224) mendefinisikan bahwa komitmen adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi mereka dan proses yang berkelanjutan di mana peserta organisasi, mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi, kesuksesan dan kesejahteraan.

Robbins dan Coulter (2016:66) berpendapat bahwa komitmen karyawan merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Komitmen juga dapat diartikan sebagai dorongan emosional diri dalam arti positif. Di mana karyawan yang ingin kariernya maju berkomitmen untuk mengejar keunggulan dan meraih prestasi, dan karyawan yang merasa penting terhadap pelayanan berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi. Ini adalah ekspresi yang menunjukkan bahwa mereka percaya dan peduli terhadap organisasinya. Tanpa komitmen, karyawan tidak memiliki usaha maksimal dalam meningkatkan kompetensi serta rendahnya motivasi dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi.

2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen

McShane dan Von Glinow (dalam Wibowo, 2016:433) memandang komitmen sebagai loyalitas. Cara untuk membangun komitmen organisasi adalah melalui:

1. *Justice and support* (keadilan dan dukungan)

Affective commitment lebih tinggi pada organisasi yang memenuhi kewajiban pada pekerja dan tinggal dengan nilai-nilai humanitarian seperti kejujuran, kehormatan, kemauan memaafkan dan integritas moral. Organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerja cenderung menuai tingkat loyalitas lebih tinggi.

2. *Share values* (nilai bersama)

Affective commitment menunjukkan identitas orang pada organisasi, dan identifikasi mencapai tingkat tertinggi ketika pekerja yakin nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai dominan organisasi. Pengalaman pekerja lebih nyaman dan dapat diduga ketika mereka sepakat dengan nilai-nilai mendasari keputusan korporasi.

3. *Trust* (kepercayaan)

Kepercayaan menunjukkan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan risiko. Kepercayaan berarti menempatkan nasib pada orang lain atau kelompok. Untuk menerima kepercayaan, maka pekerja harus menunjukkan kepercayaan. Pekerja memperkenalkan dan merasa berkewajiban bekerja untuk organisasi hanya apabila mereka mempercayai pemimpin mereka.

4. *Organizational Comprehension* (pemahaman organisasional)

Pemahaman organisasional menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial dan tata ruang fisik. Kepedulian ini merupakan prasyarat penting bagi *affective commitment* karena adalah sulit untuk mengidentifikasi dengan sesuatu yang tidak diketahui dengan baik.

5. *Employee involvement* (pelibatan pekerja)

Pelibatan pekerja meningkatkan *affective commitment* dengan memperkuat identitas sosial pekerja dengan organisasi. Pekerja merasa bahwa mereka menjadi bagian dari organisasi apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mengarahkan masa depan organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen biasanya akan mempunyai catatan kehadiran baik, menunjukkan keinginan kesetiaan pada kebijakan perusahaan dan mempunyai *turnover rate* lebih rendah. Adapun komitmen dapat menurun atau meningkat karena faktor-faktor sebagai berikut menurut Newstrom (dalam Wibowo 2016:435) :

1. *Inhibiting factors* (faktor penghambat), menyalahkan berlebihan, mengucapkan terima kasih tidak tulus, kegagalan meneruskan, ketidakkonsistenan dan ketidaksesuaian, meningkatnya ego dan gangguan.
2. *Stimulating factors* (faktor perangsang), kejelasan aturan dan kebijakan, investasi pada pekerja berupa pelatihan, penghargaan dan apresiasi atau usaha, adanya motivasi, partisipasi dan otonomi pekerja, membuat pekerja merasa dihargai, pengingat atas investasi pekerja, mengusahakan

dukungan bagi pekerja, membuat peluang bagi pekerja untuk menyatakan kepedulian pada orang lain.

Komitmen karyawan terhadap organisasi sangat bergantung pada sejauh mana kebutuhan dan tujuan pribadi terpenuhi. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen menurut Emron Edison dkk (2016:225) meliputi:

1. Faktor Logis

Karyawan akan bertahan dalam organisasi karena melihat adanya pertimbangan logis, misalnya memiliki jabatan strategis dan berpenghasilan cukup atau karena faktor kesulitan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik.

2. Faktor Lingkungan

Karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi karena lingkungan yang menyenangkan, merasa dihargai, memiliki peluang untuk berinovasi dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Faktor Harapan

Karyawan memiliki kesempatan yang luas untuk berkarier dan kesempatan untuk meraih posisi yang lebih tinggi, melalui sistem yang terbuka dan transparan.

4. Faktor Ikatan Emosional

Karyawan merasa ada ikatan emosional yang tinggi. Misalnya merasakan suasana kekeluargaan dalam organisasi, atau organisasi telah memberikan jasa yang luar biasa atas kehidupannya, atau juga karena memiliki hubungan kerabat/keluarga.

2.1.3.4 Indikator Komitmen Karyawan

Tumbuhnya komitmen tidak dapat muncul begitu saja. Menurut Yoyo Sudaryo, Agus Wibowo dan Nunung Ayu Sofiati (2019:143) hal-hal yang dapat menumbuhkan komitmen kerja antara lain, kebanggaan terhadap organisasi, kepemimpinan, pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan pegawai, serta kesadaran individu akan pentingnya manfaat dari pekerjaan yang dilaksanakannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam organisasi antara lain, upah, hubungan dengan atasan, rekan kerja, kondisi kerja, kesempatan untuk berkembang dan lain-lain.

Meyer dan Allen dalam Edison dkk (2016:226) dan Sudaryo dkk (2019:142) menyebutkan terdapat tiga komponen dalam komitmen karyawan, yaitu:

1. *Affective commitment* (komitmen afektif)

Berkaitan perasaan emosional dari pegawai serta mengidentifikasi dan keterlibatannya dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat melanjutkan pekerjaan dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya. Komitmen ini muncul dari kondisi pekerjaan dan harapan yang sesuai kenyataan.

2. *Continuance commitment* (komitmen kelanjutan)

Mengacu berdasarkan perhitungan biaya apabila keluar dari organisasi. Hal ini dapat terjadi karena promosi atau benefit atau tidak dapat menemukan pekerjaan lain. Komitmen kelanjutan dihasilkan dari

keuntungan yang bertambah selama bekerja dalam organisasi dan tidak memiliki pilihan lain dalam bekerja.

3. *Normative commitment* (komitmen normatif)

Mencerminkan perasaan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap dengan organisasi.

Kesimpulannya, karyawan oleh Meyer dan Allen diteorikan mengalami gaya ini dalam bentuk tiga dasar atau pola pikir, yaitu afektif, keberlangsungan dan normatif yang mencerminkan ikatan emosional, kewajiban yang dirasakan dan persepsi biaya yang tak tergantikan dalam kaitan dengan target masing-masing.

2.1.4 Kompetensi Pimpinan

Setiap organisasi mengharapkan pegawainya dapat bekerja untuk mencapai tujuan organisasi, sesuai kompetensinya masing-masing dan sesuai pula dengan bidang tugasnya, peranan, fungsi dan tanggung jawabnya. Untuk mencapai keberhasilan diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja dan budaya organisasi. Dengan demikian, kompetensi sangat berguna untuk membantu organisasi menciptakan kinerja tinggi.

2.1.4.1 Pengertian Kompetensi Pimpinan

Kata kompetensi (dalam Sudaryo, Aribowo, dan Sofiati, 2019:179) memiliki pengertian menyoroti aspek dan penekanan yang relative berbeda.

Kompetensi memiliki pengertian yang sama dengan capability (kemampuan). Seseorang yang kompeten memiliki kemampuan, pengetahuan dan keahlian untuk melakukan sesuatu secara efisien dan efektif.

Dessler (dalam Sudaryo, Aribowo, dan Sofiati, 2019:183) menyatakan bahwa kompetensi diartikan sebagai karakteristik seseorang yang dapat diperlihatkan, meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi. Kompetensi juga disinonimkan sebagai pengetahuan, keahlian dan kemampuan tertentu yang menjadi persyaratan untuk melakukan pekerjaan. Pendekatan lainnya mendefinisikan kompetensi secara sempit, yaitu sebagai perilaku yang terukur.

Spencer dan Spencer (dalam Sudaryo, Aribowo, dan Sofiati 2019:178) mendefinisikan kompetensi sebagai bagian dari kepribadian individu yang relatif dan stabil, dapat dilihat serta diukur dari perilaku individu yang bersangkutan, di tempat kerja atau dalam berbagai situasi.

Menurut Wibowo (2016:271), kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicitikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu.

2.1.4.2 Karakteristik Kompetensi

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi menurut Wibowo (2016:273), yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Sedangkan menurut Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2016:273) perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai:

1. Memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk alasan kritis, kapabilitas strategik dan pengetahuan bisnis.
2. Membuat pekerjaan dilakukan melalui dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, kontrol fleksibilitas, berkepentingan dengan efektivitas, persuasi dan pengaruh.
3. Membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antarpribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi dan pengaruh.

Menurut Yoyo Sudaryo dkk (2019:184), konsepsi kompetensi meliputi 3 aspek, yaitu:

1. Kemampuan dasar yang dimiliki setiap orang menyangkut karakteristik bakat, motif dan motivasi.
2. Kemampuan teknis yang dimiliki seseorang dalam pelaksanaan tugas-tugas teknis.
3. Kemampuan seseorang dalam hal manajemen, kepemimpinan dan administrasi.

2.1.4.3 Kategori Kompetensi

Zwell (dalam Wibowo, 2016:276) memberikan lima kategori kompetensi yang terdiri dari:

1. *Task achivment* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan task achievement ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi,

inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan dan keahlian teknis.

2. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan relationship meliputi kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
3. *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar dan berkembang. Personal attribute merupakan kompetensi yang meliputi integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analitis dan berpikir konseptual.
4. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa memotivasi, memberdayakan dan mengembangkan orang lain.
5. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar dan nilai-nilai.

Sementara itu, Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2016:277) menyusun sebagai *cluster* atau kelompok kompetensi dalam enam cluster sebagai berikut:

1. *Achievement* dan *action*, merupakan cluster yang terdiri dari orientasi terhadap prestasi, perhatian terhadap order, kualitas dan akurasi, inisiatif dan pencarian informasi.
2. *Helping human service*, merupakan cluster yang terdiri dari pemahaman secara interpersonal dari orientasi terhadap pelayanan pelanggan.
3. *Impact* dan *influence*, merupakan *cluster* yang terdiri dari dampak dan pengaruh, kewaspadaan organisasi, dan membangun hubungan baik.
4. *Managerial*, merupakan *cluster* yang terdiri dari pengembangan orang lain, pengarahan, ketegasan dan penggunaan, kekuasaan berdasar posisi, *teamwork* dan kerja sama, *team leadership*.
5. *Cognitive*, merupakan *cluster* yang terdiri dari pemikiran analitis, pemikiran konseptual, keahlian teknis/professional/manajerial.
6. *Personal effectiveness*, merupakan *cluster* yang terdiri dari pengendalian diri, percaya diri, fleksibilitas, komitmen terhadap organisasi.

Spencer dan Spencer (dalam Sudaryo, Aribowo, dan Sofiati, 2019:193) mengemukakan beberapa kompetensi yang mencerminkan kemampuan, baik bagi eksekutif, manajer maupun pekerja.

1. Bagi Eksekutif

Kompetensi yang diperlukan bagi eksekutif adalah sebagai berikut:

- a. *Strategic Thinking*, yaitu kemampuan eksekutif untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat, melihat peluang pasar, mendeteksi ancaman kompetitif, kekuatan dan kelemahan organisasi mereka, untuk mengidentifikasi respons strategis optimumnya.
- b. *Change Leadership*, yaitu kemampuan eksekutif untuk mengkomunikasikan visi strategi organisasi yang membuat respons adaptif berkembang dan diterima stakeholder sebagai sponsor inovasi dan kewirausahaan, dan mengalokasikan sumber daya organisasi secara optimal untuk melaksanakan banyak perubahan.
- c. *Relationship Management*, yaitu kemampuan eksekutif untuk membangun hubungan baik dengan stakeholder di dalam maupun di luar organisasi. Stakeholder di dalam organisasi, meliputi bawahan, rekan kerja, atasan langsung dan para pemegang saham. Stakeholder di luar organisasi meliputi pemasok, rekanan, pelanggan, saluran distribusi, konsultan, kontraktor, pemerintah, legislaif, kelompok kepentingan dan sebagainya.

2. Bagi Manajer

Manajer memerlukan kompetensi yang memberikan kemampuan dalam bidang yang menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

- a. *Flexibility* (Fleksibilitas), yaitu keinginan dan kemampuan pemimpin untuk mengubah struktur dan proses manajerial apabila diperlukan untuk menjalankan strategi perubahan organisasi.

- b. *Change Implimentation* (implementasi perubahan), yaitu kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan kebutuhan organisasi terhadap perubahan bawahan, dan keterampilan manajemen perubahan berupa komunikasi, pelatihan, fasilitas proses kelompok yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan dalam kelompok kerjanya.
- c. *Enterpreneurial Innovation* (inovasi kewirausahaan) merupakan motivasi untuk memelopori dan mengungguli dengan memunculkan produk baru mendahului pesaingnya, dan dalam memberikan pelayanan dan proses produksi yang semakin efisien.
- d. *Interpersonal Understanding* (memahami hubungan antarmanusia) merupakan kemampuan memahami dan menilai masukan orang lain yang berbeda. Kemampuan dalam memahami hubungan antarpribadi. Hal ini dapat menumbuhkan saling pengertian antara manajer dan bawahan maupun di antara sesama manajer dan sesama bawahan.
- e. *Empowering* (memberdayakan) merupakan perilaku manajerial, untuk berbagi informasi, secara partisipatif mengumpulkan gagasan bawahan, mendorong pengembangan pekerja, mendelegasikan tanggung jawab penting, memberikan umpan balik, coaching, menyatakan harapan positif bawahan, dan menghargai perbaikan kinerja sehingga membuat pekerja merasa lebih mampu dan termotivasi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- f. *Tema Facilitaion* (memfasilitasi tim) merupakan keterampilan proses kelompok yang diperlukan untuk mendapatkan kelompok orang yang

berbeda bekerja bersama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama untuk menciptakan tujuan dan kejelasan peran, mengontrol orang yang berbicara terlalu banyak, mengajak anggota pendiam untuk berpartisipasi dan menyelesaikan konflik.

- g. *Portability* (kemudahan menyesuaikan) merupakan kemampuan untuk menyesuaikan dengan cepat dan berfungsi secara efektif di setiap lingkungan asing sehingga manajer dapat dipindahkan pada posisi dimana saja. Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi ini mempunyai korelasi dengan kesenangan berpergian, resisten terhadap stress dan memahami hubungan lintas budaya. Kemampuan ini akan menjadi pertimbangan dalam penempatan posisi di luar negeri.

3. Bagi Pekerja

Beberapa kompetensi yang mencerminkan kemampuan yang perlu dimiliki pekerja antara lain adalah sebagai berikut:

- a. *Flexibility* (fleksibilitas) merupakan kecenderungan untuk melihat perubahan sebagai peluang yang menarik daripada sebagai tantangan, misalnya kesediaan untuk adopsi teknologi baru.
- b. *Information-Seeking Motivation and Ability to Learn* (motivasi mencari informasi dan kemampuan belajar) merupakan antusiasme untuk mencari peluang belajar teknologi baru dan keterampilan dalam hubungan antarpribadi. Pembelajaran jangka panjang tentang pengetahuan dan keterampilan baru diperlukan oleh perubahan persyaratan pekerjaan di masa depan.

- c. *Achievement Motivation* (motivasi berprestasi) merupakan dorongan untuk inovasi, perbaikan terus-menerus dalam kualitas dan produktivitas yang diperlukan untuk menghadapi meningkatnya kompetisi.
- d. *Work Motivation Under Time Pressure* (motivasi kerja dalam tekanan waktu) merupakan beberapa kombinasi dari fleksibilitas, motivasi berprestasi resistensi terhadap stress dan komitmen organisasi yang memungkinkan individu bekerja dalam permintaan yang meningkat atas produk dan jasa baru dalam waktu yang lebih pendek.
- e. *Collaborativeness* (kesediaan bekerja sama) merupakan kemampuan untuk bekerja secara kooperatif dalam kelompok yang bersifat multidisiplin dan rekan kerja yang berbeda. Hal tersebut menunjukkan sikap positif terhadap orang lain, memiliki pemahaman tentang hubungan antarpribadi dan menunjukkan komitmen organisasional.
- f. *Customer Service Orientation* (orientasi pada pelayanan pelanggan) merupakan keinginan membantu orang lain, pemahaman tentang hubungan antarpribadi, bersedia untuk mendengarkan kebutuhan pelanggan dan tahapan emosi, mempunyai cukup inisiatif untuk mengatasi hambatan dalam organisasi untuk mengatasi masalah pelanggan.

2.1.4.4 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Zwell (dalam Wibowo, 2016:283) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa

faktor yang dapat memengaruhi kecapakan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun orang lain akan memengaruhi perilaku. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

2. Keterampilan

Keterampilan sangat penting dalam kompetensi, misalnya keterampilan berbicara di depan umum, menulis, membaca dan individu akan meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Peningkatan keterampilan secara spesifik berhubungan dengan kompetensi yang berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3. Pengalaman

Keahlian dari berbagai kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang lain, komunikasi dihadapan banyak orang, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Pengalaman merupakan elemen penting dalam kompetensi, yang dapat berubah dengan perjalanan waktu dan perubahan lingkungan.

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian seseorang dapat berubah setiap waktu dan dapat memengaruhi keahlian pimpinan dan pekerja dalam sejumlah kompetensi,

termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5. Motivasi

Memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan dan memunculkan pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan. Peningkatan kompetensi melalui motivasi akan meningkatkan kinerja bawahan sehingga kontribusi pada organisasi akan meningkat.

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut berbuat kesalahan, malu, merasa tidak disukai dan tidak menjadi bagian, cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif, seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

8. Budaya Organisasi

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

- a. Rekrutmen dan seleksi karyawan akan mempertimbangkan kompetensi.
- b. Sistem penghargaan para pekerja terkait dengan kompetensi.

- c. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberikan daya kepada orang lain, inisiatif dan memotivasi orang lain.
- d. Visi, misi dan nilai-nilai organisasi yang berhubungan dengan kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi.
- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kepemimpinan.

Spencer dan Spencer (dalam Sudaryo, Aribowo, dan Sofiati, 2019:199), mengemukakan bahwa kompetensi dapat ditingkatkan dengan lima B, yaitu:

1. *Buy*, yaitu mengganti karyawan lama dengan karyawan baru, yang memiliki kualitas lebih baik. Strategi yang bisa dilakukan, misalnya seleksi dan *staffing* dari mulai *entry level* sampai *officer level*.
2. *Build*, yaitu investasi dilakukan terhadap para karyawan untuk meningkatkan kualitas mereka menjadi lebih baik. Strategi yang dilakukan misalnya dengan melaksanakan diklat atau bentuk *on the job experience*.
3. *Borrow*, yaitu perusahaan mencari SDM luar yang mampu memberikan ide/gagasan, kerangka kerja dan alat untuk menjadikan perusahaan menjadi lebih kuat. Strategi misalnya menggunakan tenaga konsultan untuk menangani suatu pekerjaan.

4. *Bounce*, yaitu perusahaan mengeluarkan karyawan yang gagal melakukan tugas standar. Karyawan yang tetap bekerja dan yang dikeluarkan harus memahami mengapa mereka dan apa yang diharapkan dari mereka.
5. *Bind*, yaitu mengikat karyawan. merupakan tindakan yang kritis pada semua tingkat. Menjaga manajer senior yang memiliki visi, arahan dan kompetensi merupakan hal yang penting. Selain itu, menahan para teknikal, operasional dan pekerja paruh waktu juga merupakan hal yang penting.

Sementara itu, komponen atau elemen yang membentuk sebuah kompetensi menurut Ruky Ahmad (dalam Sudaryo, Aribowo, dan Sofiati, 2019:201) adalah:

1. Karakter pribadi (*traits*). Karakter pribadi adalah perangkat sikap, sistem dan reaksi atau respons yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.
2. Konsep diri (*self concept*). Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.
3. Pengetahuan (*knowledge*). Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.
4. Keterampilan (*skill*). Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.
5. Motif (*motives*). Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan,

membimbing dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Dalam kerangka organisasi, kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja perorangan atau kinerja staf perlu mendapat perhatian yang besar, karena kinerja perorangan akan memberikan andil terhadap kinerja kelompok dan akhirnya kinerja organisasi.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Helfert (dalam Gaol 2014:589) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Sedangkan menurut Mulyadi (dalam Gaol 2014:590), kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Schermerhon (Prasadja, 2018:68), kinerja pegawai adalah ukuran dan kuantitas dan kualitas tugas yang dicapai oleh individu maupun kelompok. Dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok

diharapkan hasil kerja dapat terukur secara jelas, seberapa sering pekerjaan itu dilakukan, baik ataupun buruk dari suatu pekerjaan dihasilkan dan disesuaikan dengan standar yang telah ditetapkan.

Menurut Mangkunegara (dalam Sopiah dan Sangadji 2018:350) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dessler (dalam Sopiah dan Sangadji 2018:351) kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Mathis dan Jackson (dalam Sopiah dan Sangadji 2018:351) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

2.1.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut menurut Armstrong (dalam Sopiah dan Sangadji 2018:352) adalah:

1. *Personal factors* (faktor individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen dan lain-lain.
2. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.

3. *Team factors* (faktor kelompok/rekan kerja). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. *Contextual/situational factors* (faktor situasi). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Simanjuntak (2011:6) menyatakan kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat dikelompokkan pada tiga kelompok yaitu:

1. Kompetensi individu seperti kecerdasan, motivasi kerja, disiplin bekerja, dan etos kerja.
2. Dukungan organisasi seperti penyediaan sarana dan prasarana, dan kenyamanan, lingkungan kerja
3. Dukungan manajemen seperti kepemimpinan, hubungan yang aman dan harmonis, dan pengembangan karir.

2.1.5.3 Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting bagi organisasi untuk mengetahui level kinerja yang dimilikinya. Veithzal Rivai (dalam Suwatno dan Priansa, 2016:196) mengemukakan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingka ketidakhadiran.

Adapun tujuan penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (dalam Suwatno dan Priansa 2016:197) adalah sebagai berikut:

1. *Performance Improvement*

Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja

2. *Compensation Adjustment*

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. *Placement Decision*

Menentukan promosi, transfer dan demotion.

4. *Training and Development Needs*

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

5. *Career Planning and Development*

Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.

6. *Staffing Process Deficiencies*

Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.

7. *Informational Inaccuracies and Job Design Errors*

Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job analysis, job design dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

8. *Equal Employment Opportunity*

Menunjukkan *bahwa placement decision* tidak diskriminatif.

9. *External Challenges*

Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan, pribadi, kesehatan dan lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu terlihat namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor eksternal akan terlihat sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.

10. *Feedback*

Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Setelah mengetahui tujuan penilaian kinerja sangat penting bagi organisasi, maka proses pelaksanaan penilaian kinerja perlu diperhatikan. Gary Dessler (2015:330) menyebutkan proses penilaian kinerja terdiri dari 3 langkah. Pertama, menetapkan standar kerja. Kemudian, menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar. Biasanya melibatkan beberapa formulir penialain. Dan terakhir, memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus terus bekerja di atas standar.

Menurut Allen (dalam Wibowo 2016:192) proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama, yaitu:

1. *Timing*

Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun. Sekali di awal pada waktu melakukan perencanaan dan di akhir pekerjaan sekali lagi untuk nilai hasil. Di antara kedua periode tersebut, manajer harus meng-*coach* pekerjanya setiap hari.

2. *Clarity*

Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu. Setiap pekerjaan mempunyai lima sampai enam tanggung jawab kunci. Apabila belum jelas di awal tahun, maka perlu duduk bersama untuk merumuskan sebelum memulai menilai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya.

3. *Consistency*

Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terhadap dalam *mission statement*.

Selain itu, Allen (dalam Wibowo 2016:193) menunjukkan manfaat penilaian kinerja, antara lain yaitu, penilaian kinerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun, proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil dan merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif.

2.1.5.4 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson (dalam Wibowo 2016:86) terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Tujuh indikator kinerja pegawai, yaitu:

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan individu, kelompok dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahu kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang

diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak akan diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

3. Umpan Balik

Antara tujuan, standar dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan standar. Umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan *real goals* atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan

lebih dari sekadar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi kemungkinan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Menurut Robbins (dalam Sopiah dan Sangadji 2018:351), ada lima indikator untuk mengukur kinerja individu atau karyawan, yaitu:

1. Kualitas; kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas; merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu; merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

4. Efektivitas; merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian; merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
1.	Wilda Al Aluf, Sudarsih, Didik Pudjo Musmedi, Supriyadi	<i>Assessing The Impact of Motivation, Job Satisfaction, and Work Environment on The Employee Performance in Healthcare Services</i>	Motivasi kerja, kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.	- Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai - Metode Penelitian Survey	- Kepuasan Kerja, Komitmen, Kompetensi - Analisis Regresi Linier Berganda	<i>International Journal of Scientific & Technology Research</i> , Vol. 6, Issue 10, Page 337-341, 2017
2.	Tahmeem Siddiqi, Sadia Tangem	<i>Impact of Work Environment, Compensation and Motivation on The Performance of Employees in The Insurance Companies of Bangladesh</i>	Lingkungan kerja, kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	- Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai - Metode Penelitian Survey	- Kompensasi, Komitmen, Kompetensi - Analisis Regresi Linier Berganda	<i>South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law</i> , Vol. 15, Issue 5, 2018
3.	Saifudin	Pengaruh Motivasi, Komitmen,	Motivasi, lingkungan kerja, stres	- Motivasi Kerja, Lingkungan	- Stres Kerja, Kompetensi	Jurnal Katalogis Universitas

No.	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
		Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Rumah Sakit Daerah Madani Provinsi Sulawesi Tengah	kerja dan komitmen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	Kerja, Komitmen, Kinerja Pegawai - Metode Penelitian Survey	- Analisis Regresi Linier Berganda	Tadulako, Vol. 5, No. 2, Hal. 135-145, 2017
4.	Makkira, Gunawan, Munir	Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trans Retail Indonesia (Carrefour) Cabang Panakkukang Makassar	Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja, komitmen organisasi dan lingkungan kerja.	- Komitmen, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan - Metode Penelitian Survey	- Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kompetensi - Analisis Regresi Linier Berganda	Jurnal Mirai Management STIE Amkop Makassar, Vol.1, No. 1, Hal. 211-227, 2016
5.	Burhannudin, Mohammad Zainul, Muhammad Harlie	Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin	Disiplin kerja, lingkungan kerja dan komitmen organisasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja.	- Lingkungan Kerja, Komitmen, Kinerja Karyawan - Metode Penelitian Survey	- Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kompetensi - Analisis Regresi Linier Berganda	Jurnal Maksipreneur Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin, Vol.8, No. 2, Hal. 191-206, 2019
6.	Ardika Triwibowo, Ramon Zamora	Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Komitmen	Terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan	- Lingkungan Kerja, Komitmen, Kinerja Karyawan	- Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kompetensi	Jurnal Equilibria Universitas Riau, Vol.3, No. 2, Hal. 1-

No.	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
		Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Grapari Telkomsel Cabang Batam	kerja, disiplin kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja.	- Metode Penelitian Survey	- Analisis Regresi Linier Berganda	22, 2016
7.	Aidin Bentar, Murdijanto Purbanggoro, Dewi Prihartini	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Taman Botani Sukorambi (Tbs) Jember	Kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	- Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan - Metode Penelitian Survey	- Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Komitmen, Kompetensi - Analisis Regresi Linier Berganda	Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia Universitas Jember, Vol. 3, No. 1, Hal. 1-17, 2017
8.	Jely Yulita Lessar, Serli Serang, R. Sudirman	Pengaruh Lingkungan Kerja, Komitmen dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Audit Interent Wilayah Makassar	Lingkungan kerja, komitmen dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.	- Lingkungan Kerja, Komitmen, Kinerja Karyawan - Metode Penelitian Survey	- Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kompetensi - Analisis Regresi Linier Berganda	Jurnal Ilmu Ekonomi Universitas Muslim Indonesia, Vol. 2, No. 3, Hal. 96-106, 2019
9.	SL. Triyaningsih	Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Slamet Riyadi	Disiplin kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun secara simultan terhadap	- Motivasi Kerja, Komitmen, Kinerja Karyawan - Metode Penelitian Survey	- Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kompetensi - Analisis Regresi Linier Berganda	Jurnal Informatika Universitas Slamet Riyadi Surakarta, Vol. 1, No. 2, Hal. 31-38, 2014

No.	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
		Surakarta	kinerja karyawan Universitas Slamet Riyadi Surakarta.			
10.	Helmi Astuti, Joni Rokhmat, Sudirman	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Aikmel Kabupaten Lombok Timur	Ada pengaruh yang signifikan lingkungan kerja dan motivasi berprestasi secara bersama-sama terhadap kinerja	- Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai - Metode Penelitian Survey	- Komitmen, Kompetensi - Analisis Regresi Linier Berganda	Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan Universitas Mataram, Vol. 1, No. 2, Hal. 112-135, 2017
11.	Muchamad Ressa Farizki, Aniek Wahyuwati	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Medis	Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	- Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja - Metode Penelitian Survey	- Komitmen, Kompetensi - Analisis Regresi Linier Berganda	Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya, Vol. 6, No. 5, Hal. 1-15, 2017
12.	Abdul Hanafi, Zulkifli	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja. Lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja.	- Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan - Metode Penelitian Survey	- Disiplin Kerja, Komitmen, Kompetensi - Analisis Regresi Linier Berganda	Jurnal Dimensi Universitas Riau. Vol. 7, No. 2, Hal. 406-422, 2018
13.	Heri Supriyanto,	Pengaruh Motivasi Kerja	Motivasi kerja karyawan	- Motivasi Kerja,	- Komitmen, Kompetensi	Jurnal Administrasi

No.	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
	M. Djudi Mukzam	dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	mempunyai pengaruh yang paling kuat dibandingkan dengan lingkungan kerja karyawan, maka motivasi kerja karyawan mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan.	Lingkungan kerja, Kinerja Karyawan - Metode Penelitian Survey	- Analisis Regresi Linier Berganda	Bisnis Universitas Brawijaya, Vol. 58, No. 1, Hal. 141-146, 2018
14.	Syalimono Siahaan, Syaiful Bahri	Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Penempatan, motivasi, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.	- Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai - Metode Penelitian Survey	- Penempatan Pegawai, Komitmen, Kompetensi - Analisis Regresi Linier Berganda	Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Vol. 2, No. 1, Hal. 16-30, 2019
15.	Lilis Sulastri, Wisnu Uriawan	Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Pegawai di Era Industri 4.0	Hasil penelitian membuktikan bahwa kondisi lingkungan kerja, motivasi pegawai dan efikasi diri pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	- Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai - Metode Penelitian Survey	- Efikasi diri, Komitmen, Kompetensi - Analisis Regresi Linier Berganda	Jurnal Ilmiah Manajemen UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Vol. 1, No. 1, Hal. 43-49, 2020

No.	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
			pegawai, baik secara parsial maupun secara simultan.			
16.	Noeria Susitiani, Handoyo Djoko, Reni Shinta Dewi	Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Njonja Meneer Semarang	Lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 72,0%.	- Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan - Metode Penelitian Survey	- Disiplin Kerja, Komitmen, Kompetensi - Analisis Faktor	<i>Diponegoro Journal of Social and Political of Science</i> , Vol. 4, No.3, Hal. 1-11, 2015
17.	Imron Mashudi, Ratna Wijiyanti, Bachtiar Efendi	Pengaruh Motivasi Kerja, Kedisiplinan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Bank BRI Tbk. Kantor Cabang Kabupaten Wonosobo)	Motivasi kerja, kedisiplinan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja	- Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan - Metode Penelitian Survey	- Disiplin Kerja, Komitmen, Kompetensi - Analisis Regresi Linier Berganda	<i>Journal of Economic, Business and Engineering</i> , Vol. 1, No. 2, Hal. 319-325, 2020
18.	Dewi Shanty dan Sekar Mayangsari	Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening	Kompensasi tidak mempengaruhi komitmen. Motivasi tidak mempengaruhi komitmen. Lingkungan kerja positif signifikan mempengaruhi komitmen. Kompensasi tidak memengaruhi kinerja.	- Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Komitmen - Metode Penelitian Survey	- Kompensasi, Kompetensi - Analisis SEM	Jurnal Informasi, Perpajakan, Akuntan dan Keuangan Publik, Vol.12, No.2, Hal.103-120, 2017

No.	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
			Motivasi tidak mempengaruhi kinerja. Lingkungan kerja positif signifikan mempengaruhi kinerja. Komitmen tidak mempengaruhi kinerja. Komitmen tidak mampu memediasi hubungan kompensasi dan kinerja, motivasi dan kinerja, lingkungan kerja dan kinerja.			
19.	Yuliarman Mahmuddin	Pengaruh Pengalaman, Komitmen, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Padang	Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengalaman, komitmen, motivasi terhadap kinerja baik secara parsial ataupun simultan.	- Komitmen, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai - Metode Penelitian Survey	- Pengalaman, Lingkungan Kerja, Kompetensi - Analisis Regresi Linier Berganda	Jurnal EKOBISTEK Fakultas Ekonomi Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Vol.7, No.2, Oktober 2018
20.	Mauledy Ahmad dan Marwan	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Pegawai Kantor Camat di Kota Sungai Penuh	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi, kompensasi, lingkungan kerja terhadap motivasi kerja.	- Kompetensi, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja - Metode Penelitian Survey	- Kompensasi, Komitmen, Kinerja Pegawai - Analisis Regresi Linier Berganda	Jurnal Riset Manajemen Bisnis dan Publik, Universitas Negeri Padang, Vol.3, No.1, Hal. 1-11, 2015
21.	Buyung	Pengaruh	Kompetensi	- Kompetensi,	- Budaya	Jurnal

No.	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
	Satria Permana, Marbawi, dan Ibrahim Qamarius	Kompetensi, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT PAG	berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Kinerja Karyawan, Komitmen - Metode Penelitian Survey - Path Analysis	Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja	Manajemen Indonesia, Universitas Malikussaleh, Vol.5, No.2, Hal. 9-25, 2020
22.	Shafira Rachmaniza	Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Produksi di Sinar Ragamindo Utama Bandung	Terdapat pengaruh sedang sebesar 33,3% antara kompetensi terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh sedang sebesar 31% antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh sedang sebesar 39,7% antara	- Kompetensi, Komitmen, Kinerja Karyawan - Metode Penelitian Survey	- Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja - Analisis Regresi Linier Berganda	Jurnal Prosiding Manajemen, Universitas Islam Bandung, Vol.6, No.1, Hal. 11-16, 2020

No.	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
			kompetensi dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan.			
23.	Tinneke Evie Sumual	Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Negeri Manado	Kompetensi kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja. Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi, Kinerja Pegawai - Metode Penelitian Survey - Path <i>Analysis</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Komitmen 	Jurnal Sosial dan Pembangunan Mimbar, Universitas Negeri Manado, Vol.31, No.1, Hal. 71-80, 2015
24.	Suhardi	Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Jiwa di Kota Bataman dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening	Motivasi kerja, kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Sedangkan kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB. Motivasi kerja, kompetensi, lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan - Metode Penelitian Survey 	<ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi, Komitmen - Analisis SEM 	Jurnal Benefita, Universitas Putera Batam, Vol.4, No.2, Hal. 296-315, 2019
25.	Ratih Indriyani dan Moinca	Pengaruh Lingkungan Kerja	Lingkungan kerja berpengaruh	<ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan Kerja, Kinerja, 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi Kerja, Komitmen 	Jurnal Manajemen Perhotelan,

No.	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
	Dewi	Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi SDM Sebagai Variabel Intervening pada UKM Keripik Tempe Malang	positif dan signifikan terhadap kompetensi. Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Kompetensi - Metode Penelitian Survey	- Analisis PLS	Universitas Kristen Petra, Vol.6, No.2, Hal. 53-61, 2020

2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Mangkunegara (dalam Sopiah dan Sangadji 2018:350) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Robbins (dalam Sopiah dan Sangadji 2018:351) ada 5 (lima) indikator untuk mengukur kinerja individu. Pertama adalah kualitas, di mana kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan individu. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi

(tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Terakhir adalah kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya dan komitmen kerjanya.

Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Armstrong (dalam Sopiah dan Sangadji 2018:352) seperti *Personal factors* (faktor individu), *Leadership factors* (faktor kepemimpinan), *Team factors* (faktor kelompok/rekan kerja), *System factors* (faktor sistem) dan *Contextual/situational factors* (faktor situasi). Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi termasuk lingkungan fisik. Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan lingkungan kerja, baik lingkungan internal maupun eksternal. Selain itu, menurut Simajuntak (2011:6) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah dukungan organisasi dan manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja dengan optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana ia bekerja, maka karyawan tersebut akan merasa betah di tempat kerjanya. Semangat dalam melakukan aktivitas kerjanya bertambah, sehingga waktu kerjanya dipergunakan secara efektif.

Menurut Nitiseminoto (2020:183), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya kebersihan, musik dan lain-lain.

Sedarmayanti (dalam Siahaan dan Bahri 2019:22) menyebutkan bahwa indikator-indikator lingkungan kerja terdiri dari 6 (enam) indikator. Pertama adalah penerangan, bukan sebatas penerangan listrik tetapi juga termasuk penerangan dari sinar matahari. Kedua adalah suhu udara, pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan. Selanjutnya suara bising yang membuat konsentrasi dalam bekerja terganggu. Penggunaan warna dalam ruangan dan pemilihan warna setiap fasilitas yang disediakan di dalam kantor harus disesuaikan dan dihubungkan dengan kejiwaan. Ruang gerak yang diperlukan harus nyaman sehingga tidak sempit dan mengganggu aktivitas pekerjaan. Keamanan kerja juga perlu terjamin, karena rasa aman akan menimbulkan ketenangan yang mendorong semangat kerja. Yang terakhir adalah hubungan karyawan. Keharmonisan sesama rekan kerja, maupun dengan atasan dan bawahan akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Jely Yulita Lessar, Serli Serang, R. Sudirman (2019) terdapat hasil uji hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik lingkungan kerja dalam suatu organisasi akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Dengan kondisi lingkungan kerja yang baik, pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Mangkunegara (2017:94), mengemukakan bahwa motivasi kerja berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi

sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Dewi Shanty dan Sekar Mayangsari melakukan penelitian tahun 2017 mengemukakan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang juga dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja. Oleh karenanya, penting bagi organisasi untuk menyediakan dan menyiapkan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan motivasi kerja pada diri pegawai.

Motivasi kerja juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja seseorang. Menurut Armstrong (dalam Sopiah dan Sangadji 2018:352) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *personal factors* (faktor individu) seperti motivasi kerja. Individu yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan menunjukkan perilaku yang mengeluarkan segala kemampuannya dalam melakukan pekerjaan. Simanjuntak (2011:6) menyatakan bahwa kompetensi yang dimiliki individu memberi pengaruh terhadap kinerja, termasuk motivasi yang dimiliki individu tersebut.

Lebih jelasnya, Stephen P. Robbins dan Mary Counter (dalam Suwatno & Priansa, 2016:171) menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.

Berdasarkan teori motivasi Maslow (dalam Suwatno dan Priansa 2016:176), indikator motivasi kerja yang pertama adalah kebutuhan fisiologis,

seperti kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan rasa aman, seperti kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup. Tidak dalam arti fisik semata, tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual. Kebutuhan sosial, seperti kebutuhan untuk merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima pada suatu kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Kebutuhan akan harga diri atau pengakuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain. Terakhir adalah kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Adapun penelitian yang dilakukan Muchamad Ressa Farizki, Aniek Wahyuwati (2017) terdapat hasil uji hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki seorang individu akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik.

Menurut Newstrom (dalam Wibowo 2016:435) komitmen dapat menurun atau meningkat karena *Stimulating factors* (faktor perangsang) seperti adanya motivasi. Melalui motivasi kerja, individu akan memiliki dorongan, alasan, dan kemauan yang timbul dari dalam dirinya sendiri yang menyebabkan ingin berbuat sesuatu. Misalnya seorang pegawai yang menerima gaji, imbalan sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimilikinya, maka komitmen kerja pegawai tersebut akan meningkat. Pernyataan tersebut terbukti oleh penelitian yang dilakukan oleh Dewi Shanty dan Sekar Mayangsari (2017) bahwa terdapat hubungan positif

antara motivasi kerja dengan komitmen. Motivasi kerja pegawai memiliki hubungan yang positif dengan komitmen, dimana jika motivasi kerja pegawai tinggi, maka komitmen pegawai pun tinggi atau meningkat, begitu pula sebaliknya.

Menurut Armstrong (dalam Sopiah dan Sangadji 2018:352), komitmen termasuk pada *personal factors* (faktor individu) yang mempengaruhi kinerja. Selain menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan motivasi kerja yang tinggi, organisasi juga perlu merangsang komitmen karyawannya. Jika pegawai sudah memiliki komitmen maka akan memiliki kesetiaan tinggi pada organisasi yang turut memberi pengaruh pada kinerjanya. Simanjuntak (2011:6) menyatakan bahwa salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja adalah kompetensi individu yang dimiliki seperti komitmen.

Cepi Triatna (2016:120) mendefinisikan komitmen sebagai suatu kadar kesetiaan anggota/karyawan/pegawai terhadap organisasi/perusahaannya yang dicirikan oleh keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berbuat terbaik untuk organisasi dan selalu menjaga nama baik organisasi.

Meyer dan Allen dalam Edison dkk (2016:226) dan Sudaryo dkk (2019:142) menyebutkan terdapat tiga komponen dalam komitmen karyawan, *affective commitment* (komitmen afektif) berkaitan dengan perasaan emosional dari pegawai serta mengidentifikasi dan keterlibatannya dalam organisasi. Kedua adalah *continuance commitment* (komitmen kelanjutan) yang mengacu berdasarkan perhitungan biaya apabila keluar dari organisasi. Hal ini dapat terjadi

karena promosi atau benefit atau tidak dapat menemukan pekerjaan lain. Ketiga adalah *normative commitment* (komitmen normatif) yang mencerminkan perasaan keawajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Pegawai dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap dengan organisasi.

Adapun penelitian yang dilakukan Yuliarman Mahmuddin (2018) terdapat hasil uji hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan komitmen terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi komitmen yang dimiliki seorang individu akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik.

Menurut Emron Edison dkk (2016:225) salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen adalah faktor lingkungan. Seseorang akan memiliki komitmen terhadap organisasi karena lingkungan yang menyenangkan, merasa dihargai, memiliki peluang untuk berinovasi dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi akan tinggi, apabila didukung oleh lingkungan kerja yang baik di dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, penting suatu organisasi untuk mampu menyediakan lingkungan kerja yang kondusif, dimana hal tersebut dilakukan dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi bagi para pegawainya. Lingkungan kerja yang mendukung tentu akan memberikan energi tersendiri bagi pegawai untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Dewi Shanty dan Sekar Mayangsari (2017) dalam penelitiannya, mengutarakan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi. Dimana lingkungan kerja dapat turut mendorong tercapainya komitmen organisasi pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin

baik keadaan lingkungan kerja pegawai, maka komitmen organisasi pegawai akan semakin kuat.

Kembali lagi pada teori yang dinyatakan oleh Armstrong (dalam Sopiah dan Sangadji 2018:352), bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *personal factors* (faktor individu) seperti kompetensi. Simanjuntak (2011:6) juga menyatakan bahwa kompetensi yang dimiliki individu mempengaruhi kinerjanya.

Menurut Wibowo (2016:271), kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicitikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu.

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi menurut Wibowo (2016:273). Pertama adalah motif sebagai sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu. Kedua adalah sifat sebagai karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur. Ketiga adalah konsep diri seperti sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang. Keempat

adalah pengetahuan, merupakan informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan. Terakhir adalah keterampilan, merupakan kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Adapun penelitian yang dilakukan Buyung Satria Permana, Marbawi, dan Ibrahim Qamarius (2020) terdapat hasil uji hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki seorang individu akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik.

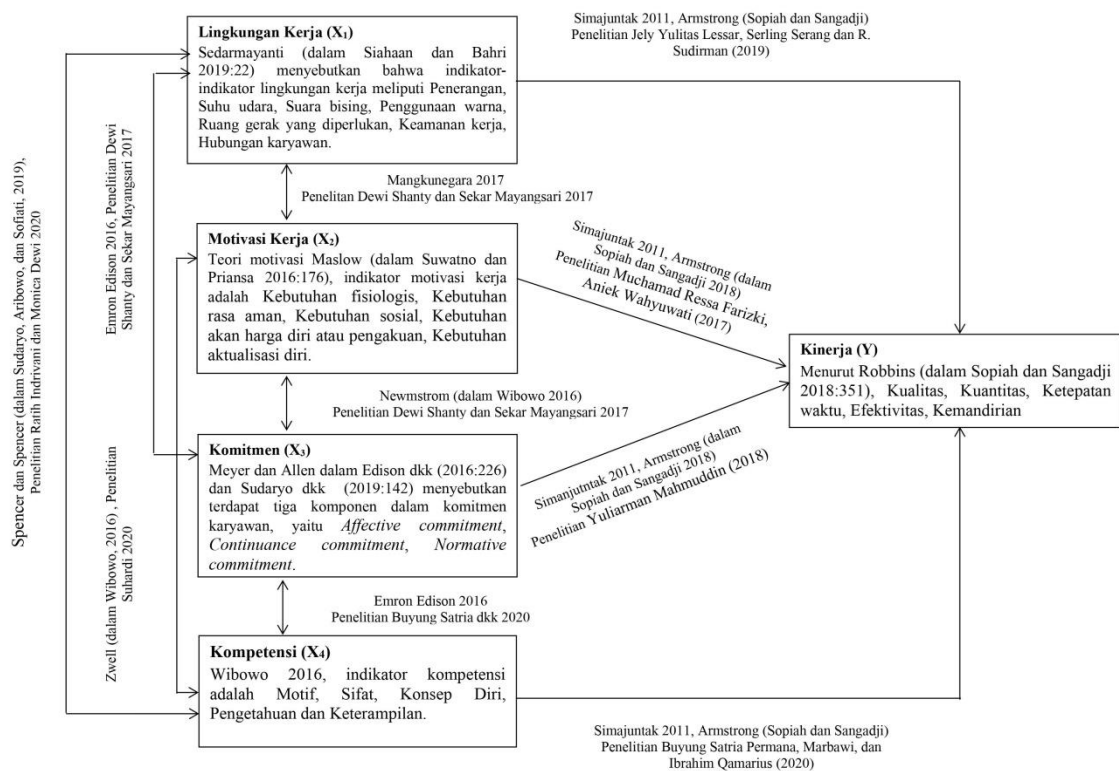
Menurut Newstrom (dalam Wibowo 2016:435) komitmen dapat menurun atau meningkat karena *Stimulating factors* (faktor perangsang) seperti adanya kompetensi. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Buyung Satria Permana, Marbawi, dan Ibrahim Qamarius (2020) bahwa komitmen memiliki hubungan positif dengan kompetensi.

Zwell (dalam Wibowo, 2016:283) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, seperti motivasi. Peningkatan kompetensi melalui motivasi akan meningkatkan kinerja bawahan sehingga kontribusi pada organisasi akan meningkat. Pernyataan

tersebut didukung oleh penelitian Suhardi (2020) bahwa kompetensi dan motivasi memiliki hubungan yang positif.

Spencer dan Spencer (dalam Sudaryo, Aribowo, dan Sofiati, 2019:193) mengemukakan beberapa kompetensi yang mencerminkan kemampuan, baik bagi eksekutif, manajer maupun pekerja. Salah satunya adalah *interpersonal understanding* (memahami hubungan antarmanusia). Seseorang yang memiliki kompetensi termasuk pimpinan, akan memiliki *interpersonal understanding*. Kemampuannya dalam memahami hubungan antarmanusia memudahkannya dalam menyesuaikan dengan lingkungan kerja non fisik, yaitu hubungan karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Ratih Indriyani dan Moinca Dewi (2020) bahwa kompetensi memiliki hubungan positif dengan lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat terlihat bahwa lingkungan kerja, motivasi kerja, komitmen, dan kompetensi yang dimiliki pimpinan, manajer atau pekerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja individu. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman akan membuat individu bekerja secara optimal. Individu yang memiliki motivasi kerja tinggi, akan bekerja keras dalam melakukan pekerjaannya. Tanpa sadar, perilakunya tersebut akan meningkatkan kinerjanya. Begitu pula dengan komitmen. Individu yang memiliki komitmen pada organisasi cenderung memiliki kesetiaan terhadap pekerjaannya dan memiliki risiko rendah keluar dari organisasi. Kesetiaannya terhadap organisasi akan membuat individu tersebut bekerja maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk lebih jelasnya, uraian tersebut sudah dirangkum pada gambar 2.2. berikut ini.



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan hasil penelitian terdahulu, selanjutnya penulis menetapkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja, motivasi kerja, komitmen dan kompetensi pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai secara parsial.
2. Lingkungan kerja, motivasi kerja, komitmen dan kompetensi pimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara simultan.