





BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA TEORITIS DAN KERANGKA BERPIKIR

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Sumber Daya Manusia

Human Resource management atau manajemen sumber daya (SDM) manusia, merupakan suatu modal penting dalam menunjang pencapaian tujuan suatu organisasi. Manajemen SDM menurut Mondy (2010:4-5) merupakan utilisasi para individu guna tercapainya tujuan organisasi, oleh karena itu para manajer dari tiap level harus memperhatikan sumber daya manusia. Hakikatnya para manajer menuntaskan segala pekerjaannya melalui pendelegasian tugas pada karyawan, sehingga dibutuhkan karyawan yang efektif.

Hasibuan (2011:89) menyatakan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni yang mengatur pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya agar mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia meliputi desain dan pelaksanaan sistem perencanaan, pelatihan dan pembinaan, pengelolaan karir, penilaian kinerja, dan interaksi antar karyawan.

2.1.2 Definisi Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Henry Simamora (1995:327) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan derajat pencapaian pekerjaan sesuai persyaratan-persyaratannya. Terjemahan Stephen Robbins oleh Harbani Pasolong bahwa kinerja adalah hasil penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan atas kriteria atau persyaratan-persyaratannya.

Kinerja merupakan kondisi yang berhubungan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi organisasi. diukur dari tingkat produktivitas, profitabilitas, *service level agreement* (SLA), kualitas jasa layanan maupun produk. Sedangkan menurut Moeheriono (2012:95) “kinerja merupakan potret tingkat pencapaian atas realisasi perencanaan strategis program kerja dalam mewujudkan suatu visi, misi, target dan tujuan organisasi atau perusahaan.

2.1.2.1 Standar Kinerja

Standar kinerja adalah tingkat pengharapan kinerja dalam suatu organisasi dan sebagai pembanding atas target / tujuan terhadap pendekatan dasar persyaratannya. Kriteria standar kerja harus realistis, terukur serta dapat dipahami secara jelas sehingga memudahkan karyawan dalam pelaksanaan pencapaiannya serta kemudahan manajemen organisasi dalam menilai/melakukan evaluasi.

2.1.2.2 Persyaratan Standar Kinerja

Standar kinerja digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja, maka standar kinerja harus memiliki persyaratan-persyaratan tertentu , antara lain :

1. Adanya relevansi strategi perusahaan.
2. Potret totalitas tanggung jawab karyawan atas pelaksanaan tugas pekerjaannya.
3. Perhatian pengaruh faktor-faktor luar kendali karyawan.
4. Perhatian keterkaitan penggunaan teknologidan bisnis prosesnya.
5. Kejelasan kriteria antara kinerja yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima.
6. Terdapat tantangan terhadap karyawan.
7. Realistis, dapat dicapai oleh karyawan.
8. Berkaitan batas waktu pencapaian yang ditentukan.
9. Terukur dan terdapat standarisasi pengukurannya.
10. Konsisten.
11. Adil.
12. Mengacu pada ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku.

2.1.2.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja ialah suatu proses yang dengannya suatu organisasi melakukan evaluasi individu atas pelaksanaan pekerjaannya (Simamora, 2004:458). Aktivitas ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kepegawaian dan dapat sebagai umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan pekerjaannya serta memungkinkan perusahaan untuk menilai seberapa baik hasil kerja seseorang karyawan dibandingkan dengan standar-standar yang telah ditetapkan organisasi. Beberapa indikator-indikator penilaian kinerja :

1. Loyalitas

Loyalitas karyawan yang tinggi terhadap perusahaan mengantarkan mereka pada posisi yang baik. Hal tersebut tercermin tingkat prestasi dan kehadirannya.

2. Semangat kerja

Kondusifitas suasana dan lingkungan kerja perusahaan meningkatkan semangat kerja karyawan.

3. *Leader* / Pemimpin

Pimpinan adalah panutan bagi setiap anggotanya, berperan penting dan bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi. Pimpinan harus melibatkan seluruh pekerja dalam berbagai hal maupun proses pengambilan keputusan sehingga karyawan diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat, ide atau masukan demi pencapaian tujuan perusahaan.

4. *Team Work* / Kerjasama

Hubungan yang erat secara kekeluargaan, kebersamaan, saling menghargai perlu ditumbuhkembangkan oleh perusahaan / organisasi dalam interaksi semua karyawan dan manajemen perusahaan; sehingga memungkinkan seluruh karyawan dapat bekerjasama pada lingkungan perusahaan.

5. Inisiatif

Inisiatif diperlukan, digugah dan dibina yang dimiliki pada karyawan atau dalam bagian / tim / departemen / unit pada lingkungan suatu organisasi / perusahaan.

6. Tanggung jawab

Tanggung jawab harus melekat padah setiap karyawan semua level tanpa pengecualian

7. Pencapaian target

Realisasi atas pencapaian hasil atas target yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai salah satu indikator penilaian kinerja.

2.1.2.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan, diantaranya sebagai bahan penilaian antar karyawan di perusahaan atau organisasi, aktualisasi diri karyawan atau individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi (Abdullah:2014).

1. Penilaian Antar Karyawan.

Penilaian kinerja memiliki tujuan menilai kinerja dari setiap individu dalam organisasi, menentukan jumlah dan jenis kompensasi terbaik yang menjadi haknya.

2. Aktualisasi diri Karyawan

Atas dasar penilaian kinerja bermanfaat guna pengembangan karyawan yang memiliki kinerja di bawah standar dan membutuhkan pengembangan karyawan (Pendidikan maupun pelatihan)

3. Pemeliharaan sistem

Organisasi terdiri dari sub sistem – sub sistem yang terkait satu sama lainnya. Keterkaitan tersebut perlu dipelihara guna kelancaran operasional maupun layanan.

4. Dokumentasi

Track record atas kinerja bermanfaat sebagai landasan dasar proses pembinaan bagi karyawan yang bersangkutan. Dokumentasi terkait juga *reward* dan *punishment* maupun dasar pengembangan karir karyawan.

2.1.2.5 Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja yaitu alat untuk mengukur tercapainya kinerja karyawan. Beberapa indikator kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas Kerja

Derajat kesesuaian *output* kualitas jasa atau produk dengan kebutuhan atau harapan konsumen maupun standar yang telah ditetapkan.

2. Kuantitas;

Jumlah yang dihasilkan dalam suatu proses produksi produk dan jasa yang telah ditargetkan dan atau sesuai standar yang telah ditetapkan yang umumnya dinyatakan dalam unit atau transaksi jumlah siklus aktivitas tertentu.

3. Ketepatan Waktu.

Derajat ketepatan apakah pekerjaan selesai secara benar dan pada waktu yang telah ditetapkan.

4. Efektifitas;

Derajat kesesuaian hasil atas penggunaan sumberdaya sesuai dengan yang diharapkan.

5. Kemandirian.

Kesanggupan diri sendiri karyawan yang bersangkutan dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya.

Menurut Moehariono (2012) terdapat enam ukuran indikator kinerja, namun dapat disesuaikan dan dikembangkan sejalan misi tiap organisasi. Keenam indikator tersebut :

1. Efektif

Derajat kesesuaian hasil dengan yang diharapkan.

2. Efisien

Derajat kesesuaian penggunaan biaya atau sumberdaya lainnya seminimal mungkin sesuai kriteria output atau aktivitas.

3. Kualitas

Derajat kesesuaian output kualitas jasa atau produk dengan kebutuhan atau harapan konsumen maupun standar yang telah ditetapkan.

4. Ketepatan waktu

Derajat ketepatan apakah pekerjaan selesai secara benar dan pada waktu yang telah ditetapkan.

5. Produktivitas

Mengukur tingkat efektivitas *output* (hasil) atas *input* (penggunaan sumberdaya) pada suatu organisasi

6. Keselamatan

Mengukur lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan dan keselamatan kerja.

2.1.3 Kompetensi

2.1.3.1 Definisi Kompetensi

Kompetensi yaitu dimensi perilaku yang ada di belakang kinerja yang menunjukkan bagaimana orang berperilaku menjalankan perannya dengan baik (Amstrong dan Baron, 2014:51). Kompetensi merupakan kemampuan melakukan suatu pekerjaan yang didasari oleh pengetahuan, ketrampilan dan sikap kerja yang disyaratkan pekerjaan tersebut (Wibowo, 2007:86).

2.1.3.2 Karakteristik kompetensi

Spencer dan Spencer (1993:9-11) terdapat lima karakteristik, yaitu:

1. *Motive* (motif).

Sesuatu yang membuat seseorang konsisten pikirkan dalam menunaikan aktivitas. Seseorang karyawan yang senantiasa termotivasi untuk berkinerja baik selalu berupaya memberikan tantangan terhadap dirinya sendiri diatas target yang sudah ditetapkan.

2. *Traits* (Watak).

Sifat bathin seseorang yang menggerakkan sikap dan perilaku terhadap situasi kondisi atau informasi dengan cara tertentu secara konsisten.

3. *Self-Concept* (Konsep Diri).

Persepsi mengenai diri kita (identitas) yang diperoleh dari pengalaman dan interaksi dengan orang lain yang bersifat fisik, sosial dan psikologis.

4. *Knowledge* (Pengetahuan).

Informasi atau maklumat dimilikinya dalam lingkup tertentu melalui pengamatan akal seseorang.

5. *Skill* (Keahlian).

Kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu fisik atau mental.

Kompetensi dikelompokkan menjadi 2 (dua) bagian :

1. *Behaviour competency* yaitu kompetensi yang melekat dalam diri seseorang , merupakan hasil belajar dan dapat berubah setiap saat.
2. *Technical competency* yaitu kemampuan dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Kompetensi yang relatif lebih mudah terlihat secara nyata yaitu pengetahuan dan ketrampilan.

2.1.3.3 Kluster Kompetensi

Kelompok kompetensi pernah dikembangkan oleh Spencer dan Spencer (1993:25-78), yaitu:

1. *Achievment and Action*

Pencapaian dan Tindakan : focus pencapain target, kualitas dan ketepatan, inisatif dan proaktif

2. *Helping and Human Service*

Membantu dan melayani sesama rekan kerja maupun seseorang

3. *Impact and Influence*

Dampak dan pengaruh : mengajak dan meyakinkan / mempengaruhi orang lain agar mendapat dukungan.

4. *Managerial*

Manajerial : kompetensi dalam lingkup manajerial meliputi : Kerjasama tim, kepemimpinan, menggerakkan orang lain , mengarahkan orang untuk mencapai tujuan.

5. *Cognitive*

Kognitif merupakan kompetensi tingkat kecerdasan seseorang untuk memahami masalah, situasi, tugas, kesempatan maupun peristiwa sehingga seseorang mendapatkan pengetahuan setelahnya.

2.1.4 **Komitmen Organisasi**

2.1.4.1 **Pengertian Komitmen**

Komitmen organisasi merupakan sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan keterlibatan karyawan dengan organisasi yang implikasinya berpengaruh apakah karyawan akan tetap bertahan dalam perusahaan atau tidak yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu *affective commitment, continuous commitment dan normative commitment* Allen dan Meyer (1990).

Sedangkan menurut Griffin (2004) menyatakan bahwa seorang individu berkomitmen tinggi kemungkinan akan memposisikan dirinya sebagai anggota inti organisasi dan memposisikan dirinya menjadi anggota jangka panjang dari organisasi. Kondisi sebaliknya seorang individu yang berkomitmen rendah lebih memposisikan dirinya sebagai orang luar dan tidak ingin anggota jangka panjang dari organisasi. Komitmen organisasi dapat dilihat dari tiga unsur berikut:

1. Penerimaan seseorang karyawan atas tujuan dan nilai-nilai organisasi

2. Kesiediaan untuk melakukan tugas pekerjaan sungguh-sungguh sepenuh hati pada organisasi
3. Keinginan yang kuat untuk tetap bertahan menjadi anggota dalam organisasi

2.1.4.2 Komponen Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memiliki tiga komponen, yaitu:

1. *Affective Commitment*

Keterikatan psikologis (perasaan dan emosi) karyawan terhadap perusahaan sejalan seberapa besar perasaan karyawan tersebut cinta atau bangga terhadap perusahaan tersebut. Komitmen muncul karena rasa panggilan kesadaran dari karyawan tersebut untuk bekerja terbaik sebagai wujud cintanya terhadap perusahaan.

2. *Continuance Commitment*

Komitmen berkelanjutan sebagai cerminan pengakuan kerugian atau biaya yang harus karyawan tanggung jika keluar dari organisasi atau perusahaan. Seseorang karyawan akan menghitung keterlibatannya di organisasi untuk masa yang akan datang untuk tetap bekerja atau alternatif persepsi pekerjaan lain sebagai pilihan. Hal ini akan menentukan tingkat komitmen seorang karyawan tersebut terhadap perusahaan atau organisasi. Jika hasil kalkulasi seseorang karyawan merasa rugi jika harus keluar dari organisasi atau perusahaan, maka tercermin komitmen yang tinggi.

3. *Normative Commitment*

Komitmen normatif sebagai perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus dilakukan terhadap organisasi. Komitmen normatif atas nilai-nilai yang ada di tiap individu maupun internalisasi organisasi yang diwujudkan keterlibatan seorang karyawan untuk inisiatif dan kreatif.

2.1.4.3 Faktor Pengaruh Komitmen Organisasi

Beberapa faktor yang dapat berpengaruh komitmen karyawan terhadap organisasi atau perusahaan sebagai berikut:

1. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja karyawan memengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan tempat bekerja. Masa kerja karyawan juga menentukan tingkat komitmen yang berlainan.

2. Personal.

Jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian,

3. Karakteristik pekerjaan.

Tantangan dalam pekerjaan, pekerjaan khusus, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, keterbatasan yang di luar kendali .

4. Struktur organisasi.

Misalnya perubahan struktur organisasi, besar/kecilnya organisasi, desentralisasi atau sentralisasi, ada atau tidaknya serikat pekerja.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu Positif Signifikan

No	Nama (Tahun)	Subtansi	Instrumen	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Erico et al. (2020)	Kinerja Karyawan	Kompetensi, Pengawasan Kerja, Kepuasan Kerja	Deskriptif Kuantitatif	Kompetensi, Pengawasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan
2	Hermawan et al. (2020)	Kinerja Karyawan	Kompetensi, Insentif, Pengalaman Kerja	Metode Analisis Kuantitatif	kompetensi berpengaruh signifikan
3	Indriyanto (2021)	Prestasi Kerja	Kompetensi, Motivasi	<i>Path Analysis</i> regresi berganda dan analisis deskriptif persentase	Kompetensi, motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja
4	Permana (2020)	Kinerja Karyawan	Kompetensi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi	<i>path analysis</i>	Kompetensi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan dan positif
5	Callista (2016)	Kinerja Karyawan	Kompetensi,	Metode Analisis Kuantitatif	kompetensi berpengaruh signifikan

Tabel 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu Positif Tidak Signifikan

No	Nama (Tahun)	Subtansi	Instrumen	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Aji Nur Sani (2018)	Kinerja Pegawai	Kompetensi, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja	Regresi linier berganda	Variabel kompetensi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja
2	Rosmaini (2019)	Kinerja Pegawai	Kompetensi, Motivasi, Kepuasan Kerja	Asosiatif	Kompetensi positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
3	Kumendong Aimella Cesilia, Bernhard Tewel, Joy E. Tulung (2017)	Kinerja Karyawan	Disiplin Kerja, Perencanaan Karir, Kompetensi	Metode Analisis Kuantitatif: ,Regresi Linier Berganda	Variabel perencanaan karir dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Tabel 2.3 Hasil Penelitian Terdahulu (PT Pos Indonesia)

No	Nama (Tahun)	Subtansi	Instrumen	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Humaeriyah, Hani (2018)	Kinerja Karyawan	Kompetensi, Komitmen dan motivasi	Metode Analisis Kuantitatif	Kompetensi, Komitmen, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja
2	Suzatri (2020)	Kinerja Karyawan	Kompetensi, Motivasi	Metode Analisis Kuantitatif	Kompetensi, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Keterkaitan kompetensi dengan kinerja efektif telah dibuktikan dalam berbagai penelitian yang dilakukan oleh beberapa ahli. Misalnya Richard Boyatzis pada tahun 1983, penelitiannya terhadap lebih dari 2000 manajer dalam berbagai posisi manajemen yang berbeda memberikan kesimpulan tentang berbagai karakteristik tertentu yang tidak lain adalah kompetensi yang telah mempengaruhi kinerja efektif berbagai organisasi dan dari berbagai level manajemen.

Menurut Spencer (Sudarmanto:2009), karakteristik dasar kompetensi memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan efektif atau berperformansi superior ditempat kerja atau situasi tertentu. Karakteristik yang dimaksud adalah bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan sikap seseorang pada situasi tertentu yang sangat bervariasi dan pada aktifitas pekerjaan tertentu. Hubungan kausal berarti bahwa kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan performansi superior seseorang. Kriteria yang dijadikan acuan berarti bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang yang bekerja dengan baik atau buruk sebagaimana terukur pada kriteria spesifik atau standar.

Kompetensi yang mencakup motif, watak, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan akan menentukan bagaimana perilaku orang dalam bekerja. Perilaku yang merupakan tindakan seseorang dalam pekerjaan juga ditentukan oleh sejauh mana ia didukung oleh keterampilan atau keahlian yang dimiliki.

Asumsinya, semakin terampil seseorang atau semakin ahli seseorang dalam pekerjaan tertentu, maka akan semakin mendorong penampilan kerja yang baik atau unggul. (Sudarmanto:2009)

Adanya hubungan atas kompetensi atau kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan hasil penelitian Isrofani & Chaerudin (2021), dimana dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat hubungan kompetensi, disiplin kerja atas performansi pekerja.

2.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Tingkat komitmen baik komitmen perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang professional. Individu yang memiliki komitmen organisasi rendah cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi seperti *turnover* yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan dan bahkan mogok kerja.

Wright (1992) mendukung bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semakin tinggi. Hal serupa juga dikemukakan oleh Rivai (2005) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi komitmen organisasional dari karyawan maka akan semakin meningkat kinerja individual karyawan. (Aprilia Murty:2012)

Adanya relasi komitmen organisasi kepada kinerja pegawai dibuktikan oleh penelitian Siregar, Yani Lopian (2020) , yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi, motivasi , disiplin kerja dan komitmen organisasi atas performansi pegawai. Hasil penelitian Widodo & Wariati (2016) juga menunjukkan adanya hubungan komitmen organisasi dengan kinerja.

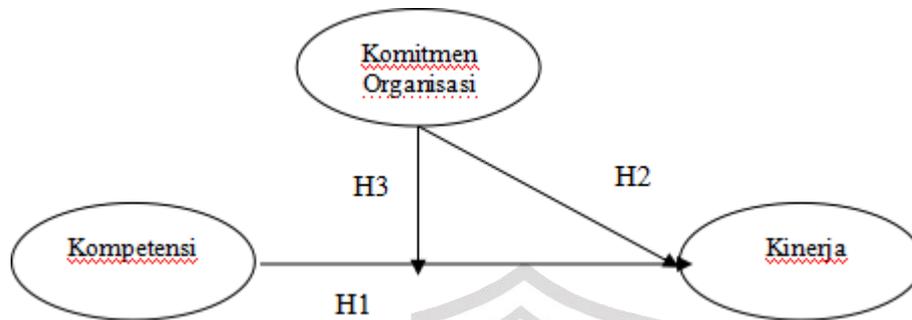
2.3.3 Pengaruh Kompetensi yang Dimoderasi Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Faktor peningkatan kinerja karyawan antara lain kompetensi dan komitmen organisasi. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui aktivitas komitmen organisasi.

Ada hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi komitmen organisasi, hal ini dibuktikan dengan penelitian Martono, Wahyudi dan Triastity (2018) dimana dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa adanya hubungan kompetensi dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi terhadap kinerja pegawai, namun tidak signifikan.

2.4 Kerangka Berpikir

Berdasarkan telaah kajian pustaka tersebut diatas, dirumuskan kerangka berpikir penelitian mengenai analisis pengaruh kompetensi dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi terhadap kinerja CCH seperti terlihat dalam gambar 2.1



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian

2.5 Hipotesis

Berdasarkan teori dan kerangka berpikir tersebut di atas, hipotesis dalam penelitian ini :

1. **H1** : Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja CCH pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Regional 7 Jawa Timur 60004.
2. **H2** : Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja CCH pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Regional 7 Jawa Timur 60004.
3. **H3** : Terdapat pengaruh kompetensi yang dimoderasi variabel komitmen terhadap kinerja CCH pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Regional 7 Jawa Timur 60004.

