

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Teori yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah teori *Resource Based View Theory*, teori *Sosial Exchange Theory* dan teori Model Gunung Es (*Iceberg Model*)

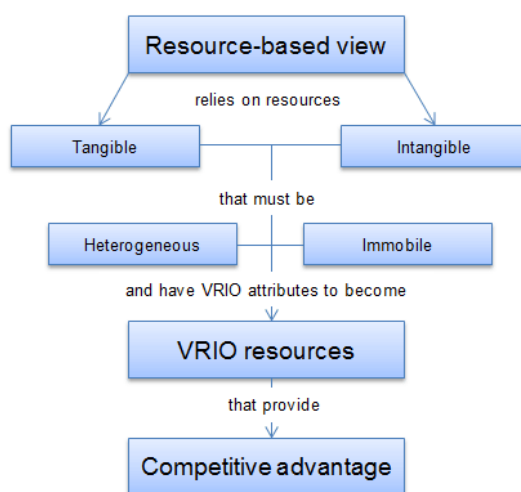
#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. *Resource Based View Theory* (RBV)**

*Resource Based View Theory* (RBV) adalah sebuah pendekatan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang muncul pada tahun 1980 – 1990 an. Teori ini berpandangan bahwa sumber daya internal lebih penting bagi perusahaan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Setiap perusahaan berusaha untuk memiliki keunggulan kompetitif sebagai sebuah kekuatan agar mampu bertahan dalam dunia bisnis. Keunggulan kompetitif dibangun dengan melibatkan kemampuan untuk memanfaatkan kompetensi khusus. Kompetensi khusus (*distinctive competencies*) didefinisikan sebagai kekuatan perusahaan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh pesaing.

Kompetensi merupakan salah satu sumber daya yang tergolong ke dalam sumber daya *intangibile* (tidak berwujud) yang dapat membantu perusahaan mencapai kinerja organisasi yang lebih baik, serta memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan. Menurut Barney (1991) keunggulan bersaing berkelanjutan tidak bisa dicapai perusahaan apabila sumber daya bisa didistribusikan ke berbagai perusahaan dan memiliki mobilitas tinggi dalam satu

industri atau kelompok. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka kompetensi merupakan salah satu bagian dari konsep RBV memiliki hubungan antara sumberdaya yang dimiliki perusahaan dan kapabilitas dalam mengelola sumberdaya untuk mencapai kinerja unggul. Model tersebut digambarkan dalam Gambar 2.1.



Gambar 2.1 *Resource Based View Theory*  
Sumber: Barney (1991)

Kompetensi yang baik akan membuat karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka dan menumbuhkan komitmen sehingga kinerja karyawan akan menjadi lebih baik. Pada akhirnya dengan kompetensi, komitmen dan kinerja karyawan yang baik, maka kinerja organisasi secara langsung juga dapat menjadi lebih baik.

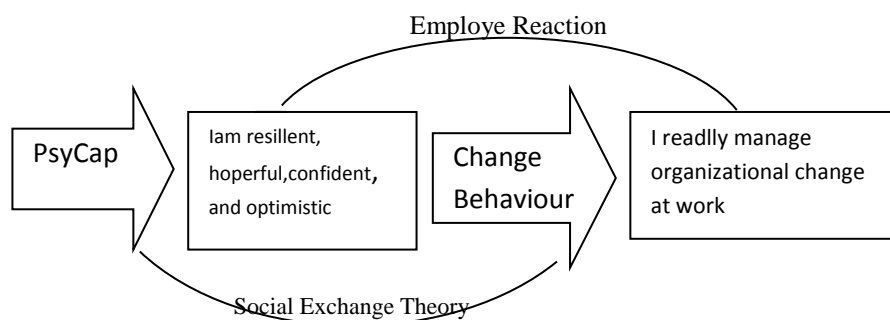
### 2.1.2. *Social Exchange Theory*

Teori pertukaran sosial *social exchange theory* (SET) adalah salah satu paradigma konseptual yang paling berpengaruh dalam memahami perilaku kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Studi empiris mengenai teori pertukaran

sosial dapat ditelusuri periode tahun 1920-an Malinowski (1922); Mauss (1925). Salah satu tokoh yang mengembangkan teori pertukaran sosial antara lain adalah psikologi (Blau,1964). Selanjutnya dikatakan bahwa pertukaran sosial sebagai rasa yang menyebabkan persamaan persepsi tujuan di masa depan. Dalam pandangan teori ini pegawai akan termotivasi dan komit pada pekerjaan dan organisasi jika diperlakukan adil dan seimbang. Lebih lanjut Bass (1990) menyatakan bahwa teori SET ditujukan untuk memahami hubungan pimpinan dan bawahannya dan memahami faktor-faktor yang berkaitan dengan dokumen (Mowdey *et.al.*, 1982). Pertukaran positif maupun negatif dengan individu maupun organisasi (pimpinan dan organisasi) berpengaruh pada perilaku karyawan dan perasaan sebagai komitmen dalam pencapaian tujuan ( Brown, 1990). Dalam *Social exchange theory*, interaksi tersebut biasanya dilihat sebagai saling tergantung dan bergantung pada tindakan orang lain (Blau, 1964) sehingga pengalaman yang didapat adalah saling mempengaruhi antara individu dan organisasi.

Berdasarkan teori SET, individu dalam organisasi masuk ke dalam hubungan pertukaran dengan orang lain karena motivasi untuk memperoleh imbalan. Teori pertukaran sosial melihat adanya hubungan antara perilaku dengan lingkungan atau sebaliknya. Karena lingkungan umumnya terdiri dari atas orang-orang lain, maka individu dan orang-orang lain tersebut dipandang mempunyai perilaku yang saling mempengaruhi (*reciprocal*). Dalam hubungan tersebut terdapat unsur imbalan (*reward*).

Dalam peranannya dewasa ini, SET menjadi dasar bagaimana pemimpin dalam perusahaan memahami perilaku kerja karyawannya karena didalam perilaku kerja tersebut terdapat motif-motif tertentu yang menjadi penyebab suatu perilaku. Jadi perilaku sosial terdiri atas pertukaran paling sedikit antar dua orang berdasarkan perhitungan untung rugi. Jadi perilaku seseorang dimunculkan karena berdasarkan perhitungannya, akan menguntungkan bagi dirinya, demikian pula sebaliknya jika merugikan maka perilaku tersebut tidak ditampilkan.

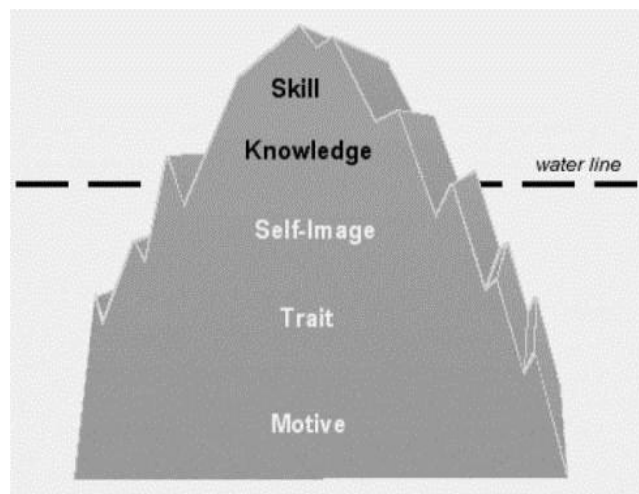


Gambar 2.2 : Teori Pertukaran Sosial dalam Organisasi  
Sumber : Blau, 1964

Teori pertukaran sosial (*Social exchange theory*) akan mengimplikasikan bahwa karyawan diperlakukan dengan baik oleh perusahaan sehingga karyawan memiliki komitmen untuk memberikan balasan dengan perilaku positif melalui kinerja karyawan. Keinginan untuk mencapai adanya keseimbangan antara apa yang didapatkan dengan apa yang diinginkan dapat dijelaskan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange*) dari Blau (1964). Dimana komitmen bisa dianggap sebagai bentuk timbal balik karyawan (*employee reciprocity*) terhadap apa yang mereka terima dari organisasi

### 2.1.3 Teori Model Gunung Es (*Iceberg Model*)

Teori ini dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993) yang menyatakan bahwa *Iceberg Model Competition* adalah sebuah model yang dianggap cukup menarik untuk memperlihatkan kompetensi apa yang kita punya dan butuhkan.



Gambar 2.3 Teori Model Gunung Es (*Iceberg Model*)  
Sumber: Spencer and Spencer, 1993

Gambar diatas dianalogikan dari sebuah gunung es, maka sisi bagian atas dari permukaan air adalah *knowledge* dan *skill*. Kemudian sisi bagian bawah permukaan air adalah *Self Image*, *Trait*, *Motives* dan *Value*.

Kompetensi dimodelkan sebagai gunung es, karena akan lebih cepat diketahui jika kita ingin menilai kompetensi seseorang. Pertama adalah bagian atas, yaitu *knowledge* dan *skill*, disebut sebagai *technical competency*. Tingkat keakuratan untuk menilainya dari seseorang sangatlah mudah, misalkan kita ingin menjadi seseorang, untuk melihat kompetensi teknisnya, yang kita lakukan hanyalah memberikan tes apakah itu tes tertulis atau tes keterampilan sesuai

dengan pekerjaannya. Hasil keakuratannya sangatlah besar, hal ini dikarenakan kompetensi jika dihubungkan dengan *Iceberg model* maka dia berada di atas permukaan air, yaitu sisi dimana kita dengan mudah melihatnya.

*Technical Competency, what a person can do*, merupakan kompetensi dasar dari seseorang. Setiap tingkatan dari akuntabilitas seseorang untuk memegang suatu jabatan pastilah berbeda, oleh karena itu perlu dipahami batasan kompetensinya yang dimiliki dengan jabatan atau pekerjaan yang dilakoni. Kemudian kompetensi yang berada dibawah permukaan air adalah *Behavioral Competency*, sisi ini berada dipermukaan air sehingga kompetensi ini sangat sulit untuk melihat dan diketahuinya. Walaupun sulit, namun bukan tidak bisa untuk melihatnya, sehingga diperlukan metode khusus untuk mengetahui secara dalam tentang kompetensi perilaku ini. Metode-metode khusus itu sangatlah bervariasi sesuai dengan tingkat *reality* nya atau keakuratan. Kemudian kompetensi perilaku yang paling besar adalah *Closed Observation* adalah kompetensi khusus mengenai perilaku seseorang jika dia bekerja nanti. Bukan rahasia lagi jika perusahaan membutuhkan kompetensi ini selain kompetensi teknikal karena hal tersebut sangatlah vital bagi jalannya roda perusahaan.

Perusahaan membutuhkan seseorang yang mempunyai dasar-dasar kompetensi perilaku agar apa yang dikerjakannya sesuai dari jabatan yang dipegang karena kompetensi perilaku juga berbeda dari tiap jabatan. Untuk mengetahui apakah seseorang mampu melakukan hal tersebut, maka di perlukan observasi yang mendalam agar kompetensinya tepat sesuai dengan jabatan yang dipegangnya. Sehingga diperlukan waktu yang lama dan tingkat pengerjaan yang

sulit untuk mengetahuinya dengan tepat. Seperti gunung es, sangat susah jika kita ingin melihat bagian bawahnya.

Kompetensi yang dianalogikan seperti teori gunung es di atas diposisikan sebagai kompetensi karyawan yang dapat menyelesaikan segala pekerjaan yang dibebankan kepada mereka. Posisinya yang berada di bagian kedua dari piramida gunung es menandakan bahwa kompetensi karyawan haruslah sesuai dengan permasalahan pekerjaan yang dilakukan, sehingga mampu mengatasinya serta mempertinggi komitmen serta kinerja dari karyawan yang bersangkutan. Pada akhirnya dengan kompetensi yang dimilikinya akan mampu meningkatkan komitmen, dan kinerja karyawan yang baik serta kinerja organisasi secara keseluruhan

## **2.2. Kompetensi**

### **2.2.1. Konsep Kompetensi**

Spencer & Spencer (1993) menyatakan kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang terdiri dari *knowledge*, *skill* dan *attitude* yang ada hubungan sebab akibatnya dengan prestasi kerja yang luar biasa atau dengan efektivitas kerja. Hutapea dan Thoha (2008:28), mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu. Hal ini dapat diartikan kompetensi sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staff yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Konsep dasar kompetensi berawal dari konsep individu yang bertujuan untuk mengidentifikasi,

memperoleh, dan mengembangkan kemampuan individu agar dapat bekerja dengan prestasi yang luar biasa. Individu merupakan komponen utama yang menjadi pelaku dalam organisasi, oleh karena itu kemampuan organisasi tergantung dari kemampuan individu-individu yang bekerja dalam organisasi..

Kompetensi yang merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan ditempat kerja termasuk diantaranya seseorang untuk mentransfer, mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam pekerjaannya. Pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli antara lain, Wibowo (2007) mengemukakan bahwa: 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 itu tersebut. Menurut Mulyasa (2004) mengungkapkan kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Sedangkan menurut Masdar Sjahrazad (2009) kompetensi adalah karakteristik seorang pegawai yang dapat memberikan kontribusi berarti bagi keberhasilan pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian kinerja organisasi. Boulter, Dalziel dan Hill (2003) mengemukakan kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Coetzee (2005) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang adalah faktor personal diantaranya adalah kompetensi. Hasil penelitian Sujana (2012) menunjukkan bahwa kompetensi pegawai yang tinggi akan meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.



Pegawai dengan kompetensi yang baik dan sesuai akan dapat memahami apa yang harus dikerjakan dan apa fungsi dirinya dalam pekerjaan tersebut. Pemahaman yang baik akan fungsi dan kompetensi yang memadai dari seorang pegawai akan menumbuhkan komitmen tinggi terhadap organisasi.

Spencer & Spencer (1993:9) juga mengemukakan kompetensi sebagai karakteristik seseorang yang secara langsung berdampak pada kinerjanya dalam bekerja. Senada dengan pernyataan Sujana (2012) menyatakan, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat, karena pegawai yang kompeten biasanya memiliki kemampuan dan kemauan yang cepat untuk mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan sebagai suatu kewajiban yang harus dilakukan secara ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran. Secara psikologis hal ini akan memberikan pengalaman kerja yang bermakna dan rasa tanggung jawab pribadi mengenai hasil-hasil pekerjaan yang dilakukan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh pernyataan Spencer and Spencer (1993); Becker *et al.* (2001); Martin (2002); Ainsworth *et al.* (2002); Surya Darma (2002), yang mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2. Dimensi dan Indikator Kompetensi**

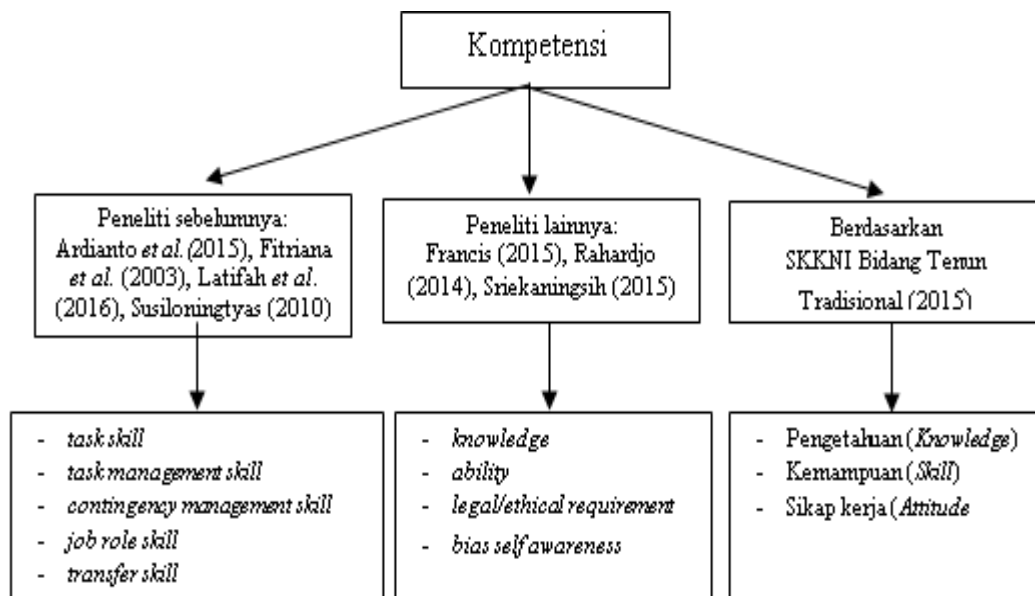
Dimensi kompetensi yang banyak digunakan oleh beberapa peneliti sebelumnya ialah *task skill*, *task management skill*, *contingency management skill*, *job role skill*, *transfer skill*, Susiloningtyas (2010); Fitriana *et al.* (2013);

Ardianto *et al.* (2015); Latifah *et al.* (2016). Peneliti lainnya menggunakan dimensi kompetensi seperti *knowledge, ability, legal/ethical requirement, and bias self awareness*. Rahardjo (2014), Francis (2015), Srikaningsih (2015), dimensi kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993), Hutapea dan Thoha (2008), serta berdasarkan Keputusan Menteri Ketenagakerjaan RI Nomor 459 Tahun 2015 Tentang Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia, (SKKNI) Bidang Tenun Tradisional adalah: Pengetahuan (*Knowledge*), Keterampilan (*Skill*), dan Sikap kerja (*Attitude*).

Dimensi dalam penelitian ini mengacu pada Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia, (SKKNI) Bidang Tenun Tradisional yang tertuang dalam Keputusan Menteri Ketenagakerjaan R.I. Nomor 459 Tahun 2015 dimana penjabarannya pada UMKM adalah sebagai berikut :

- a. Pengetahuan / *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya . Berikut merupakan indikator dari dimensi *knowledge* menurut Keputusan Menteri Ketenagakerjaan RI Nomor 459 Tahun 2015 Tentang Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia, (SKKNI) Bidang Tenun Tradisional yaitu : (1) Pengetahuan teknik menenun, (2) Pengetahuan menyambung benang, (3) Pengetahuan proses menyungkit motif, (4) Pengetahuan tentang jenis benang, (5) Pengetahuan perlengkapan alat tenun, (6) Pengetahuan persiapan proses menenu, dan Pengetahuan mekanisme kerja alat tenun

- b. Keterampilan/*Skill* merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seorang karyawan dengan baik dan maksimal. Berikut merupakan indikator dari dimensi *skill* menurut Keputusan Menteri Ketenagakerjaan RI Nomor 459 Tahun 2015 Tentang Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia, (SKKNI) Bidang Tenun Tradisional yaitu : (1) Keterampilan menyusun benang ke plangkan ATBM, (2) Keterampilan memasukkan benang ke dalam sisir ATBM, (3) Keterampilan mengunci pinggir / ujung benang, (4) Keterampilan menentukan jumlah benang, (5) Keterampilan mengoprasikan ATBM, (6) Keterampilan memperbaiki alat tenun, (7) Keterampilan mengendalikan kualitas hasil tenun dan (8) Keterampilan memilih benang tambahan
- c. Sikap/*Attitude* merupakan pola tingkah laku seorang karyawan/pegawai di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Berikut merupakan indikator dari dimensi *attitude* menurut Keputusan Menteri Ketenagakerjaan RI Nomor 459 Tahun 2015 Tentang Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia, (SKKNI) Bidang Tenun Tradisional yaitu : (1) Sikap disiplin, (2) Sikap teliti, (3) Sikap cermat, dan (4) Sikap rapi.



Gambar 2.4. Dimensi Kompetensi

Sumber: Ardianto *et al.*(2015), Fitriana *et al.*(2003), Latifah *et al.* (2016), Susiloningtyas(2010), Francis (2015), Rahardjo (2014), Sriekaningsih (2015), SKKNI Bidang Tenun Tradisional (2015).

### 2.3. Komitmen Karyawan

Dari sejumlah penelitian menyebutkan komitmen karyawan sama dengan komitmen organisasional (Allen & Meyer. 1990), Colquitt *et al.* (2009:67). Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai kesediaan karyawan untuk menjadi anggota organisasi. Sedangkan Mowday *et al.* (1982) komitmen organisasi merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam bagian organisasi. Luthans (2005: 85) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Sedangkan komitmen karyawan menurut Bratton dan Gold (2007), Akintayo (2010), mengacu pada partisipasi individu atau keterikatan individu pada organisasi. Ongori (2007), Albdour & Altarawneh (2014) komitmen karyawan adalah reaksi yang efektif terhadap keseluruhan organisasi dan tingkat kesetiaan karyawan terhadap organisasi mereka. Zheng *at al.* (2010), mendefinisikan Komitmen karyawan pada dasarnya adalah sikap karyawan terhadap organisasi. Menurut (Solinger *et al.*,2008), komitmen karyawan bersifat psikologis yang menggambarkan hubungan individu dengan organisasi dan memiliki keinginan untuk melanjutkan sebagai anggota dalam organisasi. Menurut Nguyen *at al.* (2014) sebagian besar karyawan yang berkomitmen tidak memiliki niat keluar dari pekerjaan mereka. Dari beberapa definisi diatas dapat dikatakan bahwa komitmen karyawan dengan komitmen organisasional adalah sama, yaitu mengacu pada loyalitas karyawan terhadap organisasinya.

Allen & Meyer (1990) menyatakan ada 3 dimensi dari komitmen organisasional yaitu *affective commitment*, *normative commitment* dan *continuance commitment* . Dalam penelitian ini ketiga dimensi dari komitmen organisasional ini akan dijadikan variabel.

## **2.4. *Affective Commitment***

### **2.4.1 *Pengertian Affective Commitment***

*Affective commitment* didefinisikan sebagai sampai derajat manakah seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakannya melalui perasaan loyalitas, oleh karena itu mereka sepakat

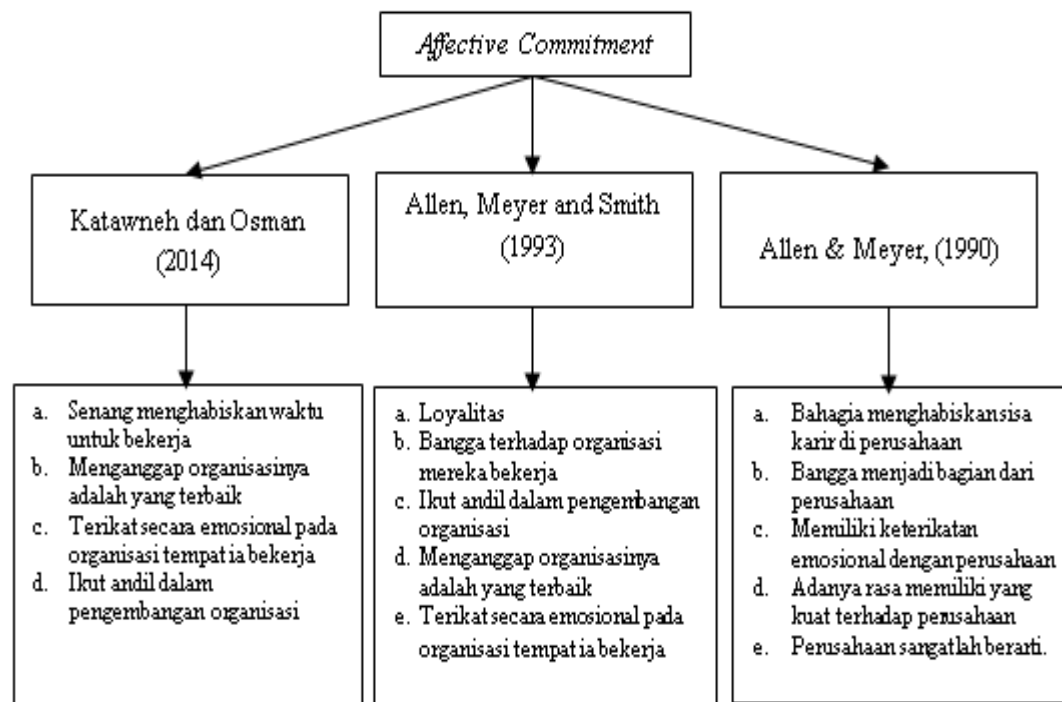
terhadap tujuan organisasi (Allen dan Meyer, 1990). *Affective commitment* mengacu kepada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan terkait keterlibatannya dalam sebuah organisasi. Terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki *affective commitment* yang tinggi akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat mereka bekerja oleh karena keinginan untuk bertahan tersebut berasal dari dalam hatinya. *Affective commitment* dapat muncul karena adanya kebutuhan dan juga adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan yang tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Komitmen ini terbentuk sebagai hasil dimana organisasi dapat membuat karyawan memiliki keyakinan yang tinggi untuk mengikuti semua nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama, dan karyawan juga akan mempertahankan keanggotaannya (Kartika, 2011)

#### **2.4.2 Indikator *Affective Commitment***

Indikator dari *affective commitment* yang dijabarkan oleh Katawneh dan Osman (2014) sebagai berikut: (1) Senang menghabiskan waktu untuk bekerja, (2) Menganggap organisasinya adalah yang terbaik, (3) Terikat secara emosional pada organisasi tempat mereka bekerja, dan (4) Ikut andil dalam pengembangan organisasi. Sedangkan indikator dari *affective commitment* menurut (Allen. Meyer and Smith 1993) adalah: (1) Loyalitas, (2) Bangga terhadap organisasi tempat mereka bekerja, (3) Ikut andil dalam pengembangan organisasi, (4) Menganggap organisasinya adalah yang terbaik, dan (5) Terikat secara emosional pada organisasi tempat mereka bekerja. Disisi lain indikator *affective commitment* oleh

Allen dan Meyer (1990) sebagai berikut: (1) Bahagia menghabiskan karir di perusahaan, (2) Bangga menjadi bagian dari perusahaan, (3) Memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan, (4) Adanya rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan, dan (5) Perusahaan sangatlah berarti.

Penelitian ini mengacu pada indikator *affective commitment* yang dikemukakan oleh Allen & Meyer (1990), karena indikator ini relevan untuk diterapkan pada industri tenun ikat di Klungkung.



Gambar 2.5. Indikator *Affective Comitment*

Sumber : Allen & Meyer (1990); Allen, Meyer and Smith (1993); Katawneh dan Osman (2014).

### **2.4.3 Pengaruh *Affective Commitment* terhadap Kinerja Karyawan**

*Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional karyawan/anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan tentang hal tersebut (Allen, Meyer and Smith 1993). *Affective commitment* adalah merupakan konsep penting untuk memahami loyalitas terhadap organisasi dan pengorbanan diri karyawan untuk organisasi. Ini adalah dimensi komitmen organisasional yang paling penting dan dapat digunakan untuk memprediksi pekerjaan, sehingga kinerja individu bisa meningkat. Apabila *affective commitment* karyawan tinggi, maka daya tahan dan loyalitas mereka dalam organisasi akan lebih tinggi, dengan demikian mereka mencoba lebih komit terhadap organisasinya. Sehingga dapat dikatakan bahwa *affective commitment* menunjukkan total komitmen berorganisasi.

## **2.5 *Normative Commitment***

### **2.5.1 Pengertian *Normative Commitment***

*Normative commitment* adalah suatu perasaan dari karyawan tentang kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (Allen & Meyer 1990). *Normative commitment* yaitu komitmen yang merujuk kepada perasaan kewajiban karyawan untuk bertahan dengan organisasi karena tekanan-tekanan dari orang lain. Orang-orang yang mempunyai tingkat *normative commitment* yang tinggi sangat peduli



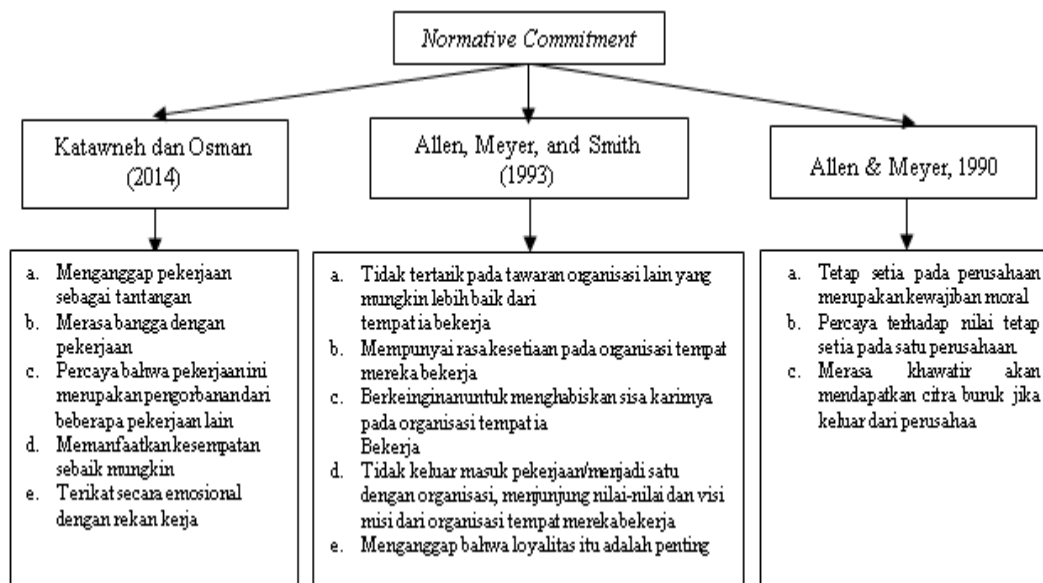
tentang apakah orang lain akan memperhatikan mereka karena keluar dari organisasi tersebut, Baron (2003:161).

### **2.5.2 Indikator *Normative Commitment***

Indikator dari dimensi *normative commitment* menurut Katawneh dan Osman (2014) dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) Menganggap pekerjaan sebagai tantangan, (2) Merasa bangga dengan pekerjaan, (3) Percaya bahwa pekerjaan ini merupakan pengorbanan dari beberapa pekerjaan lain, (4) Memanfaatkan kesempatan sebaik mungkin, (5) Terikat secara emosional dengan rekan kerja. Kemudian indikator *normative commitment* menurut Allen & Meyer (1990) adalah : (1) Tetap setia pada perusahaan merupakan kewajiban moral, (2) Percaya terhadap nilai tetap setia pada satu perusahaan, (3) Merasa khawatir akan mendapatkan citra buruk jika keluar dari perusahaan

Sedangkan Indikator dari *normative commitment* Allen, Meyer and Smith (1993) adalah: (1) Tidak tertarik pada tawaran organisasi lain yang mungkin lebih baik dari tempat ia bekerja, (2) Mempunyai rasa kesetiaan pada organisasi tempat mereka bekerja, (3) Berkeinginan untuk menghabiskan sisa karirnya pada organisasi tempat mereka bekerja, (4) Tidak keluar masuk pekerjaan/menjadi satu dengan organisasi, menjunjung nilai-nilai dan visi misi dari organisasi tempat ia bekerja, (5) Menganggap bahwa loyalitas itu adalah penting

Penelitian ini mengacu pada indikator *normative commitment* yang dikemukakan oleh Allen & Meyer (1990), karena indikator ini relevan untuk diterakan pada usaha tenun di Klungkung.



**Gambar 2.6. Indikator *Normative Commitment***

**Sumber :** Allen & Meyer (1990); Allen, Meyer and Smith (1993); Katawneh dan Osman (2014).

### 2.5.3 Pengaruh *Normative Commitment* terhadap Kinerja Karyawan

Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. Dengan demikian bentuk *normative commitment* adalah kekuatan hasrat karyawan untuk terus bekerja pada organisasi karena merasa wajib untuk tetap tinggal dalam organisasi, hal ini karena tekanan dari orang lain. *Normative commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997).

Individu dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas, kewajiban

tersebut akan memotivasi karyawan untuk bertingkah laku dengan baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi perusahaannya. Namun, dengan adanya *normative commitment* diharapkan memiliki hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Nurbiyanto & Wibisono, 2014).

## **2.6 *Continuance Commitment***

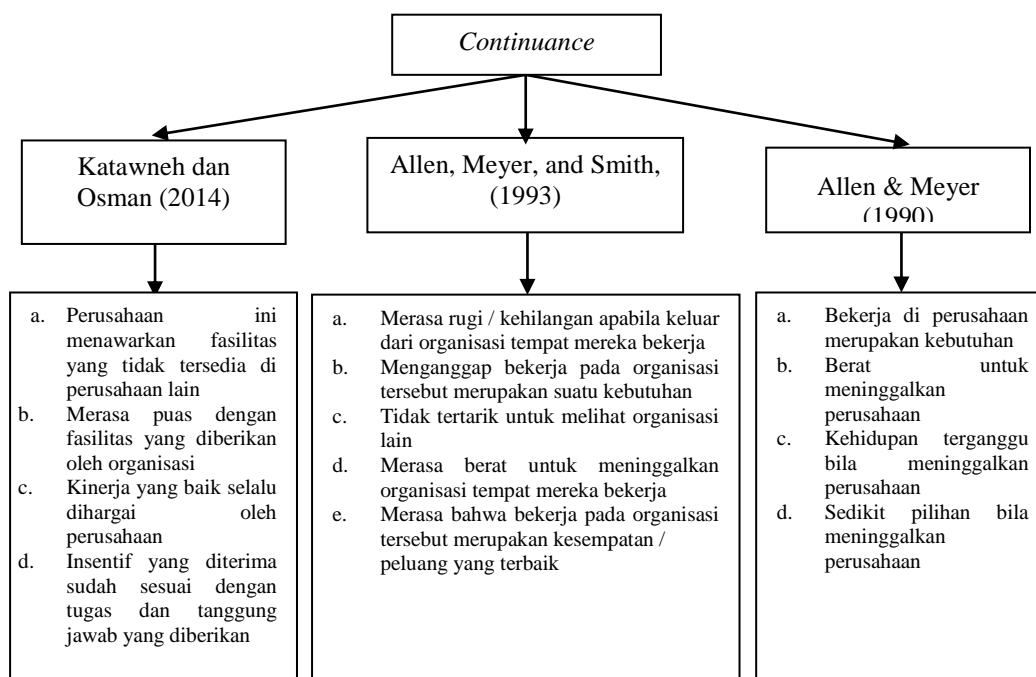
### **2.6.1 Pengertian *Continuance Commitment***

*Continuance commitment* adalah keadaan dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal, dimana mereka berfikir bahwa meninggalkan perusahaan akan sangat merugikan bagi diri mereka (Allen dan Meyer, 1990). *Continuance commitment* merupakan komitmen yang didasarkan pada pertimbangan sesuatu yang harus dikorbankan bila meninggalkan organisasi atau kerugian yang akan ditanggung staf jika tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Karyawan yang mempunyai *continuance commitment* yang tinggi akan berada dalam organisasi karena mereka memang membutuhkan untuk bekerja pada organisasi itu. Menurut Parinding (2015), *continuance commitment* merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal yang menyebabkan tingginya *continuance commitment* antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.

### 2.6.2 Indikator *Continuance Commitment*

Indikator dari *continuance commitment* menurut Kawatneh dan Osman (2014) adalah: (1) Perusahaan ini menawarkan fasilitas yang tidak tersedia di perusahaan lain, (2) Merasa puas dengan fasilitas yang diberikan oleh organisasi, (3) Kinerja yang baik selalu dihargai oleh perusahaan, dan (4) Insentif yang diterima sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Indikator dari *continuance commitment* (Allen, Meyer, dan Smith 1993) adalah: (1) Merasa rugi / kehilangan apabila keluar dari organisasi tempat mereka bekerja, (3) Menganggap bekerja pada organisasi tersebut merupakan suatu kebutuhan, (4) Tidak tertarik untuk melihat organisasi lain, (5) Merasa berat untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja, dan (6) Merasa bahwa bekerja pada organisasi tersebut merupakan kesempatan /peluang yang terbaik. Kemudian indikator dari *continuance commitment* yang dijabarkan oleh Allen & Meyer (1990) adalah: (1) Bekerja di perusahaan merupakan kebutuhan, (2) Berat untuk meninggalkan perusahaan, (3) Kehidupan terganggu bila meninggalkan perusahaan, dan (4) Sedikit pilihan bila meninggalkan perusahaan.

Penelitian ini mengacu pada indikator *continuance commitment* yang dikemukakan oleh Allen & Meyer (1990), karena indikator ini relevan untuk diterapkan pada industri tenun ikat endek di Kabupaten Klungkung.



**Gambar 2.7. Indikator *Continuance Commitment***

**Sumber :** Allen & Meyer (1990); Allen, Meyer and Smith (1993), Katawneh dan Osman (2014).

### 2.6.3 Pengaruh *Continuance Commitment* terhadap Kinerja Karyawan

*Continuance commitment* merupakan komitmen karyawan yang didasarkan pada pertimbangan sesuatu yang harus dikorbankan bila meninggalkan organisasi atau kerugian yang akan ditanggung staf jika tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Karyawan yang mempunyai *continuance commitment* yang tinggi akan berada dalam organisasi karena mereka memang membutuhkan untuk bekerja pada organisasi itu.

*Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam

organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1990). Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan. Dengan demikian bentuk *continuance commitment* adalah keinginan hasrat karyawan untuk terus bekerja pada organisasi karena membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat berbuat hal yang lain.

Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Sebaliknya apabila individu tidak memiliki *continuance commitment* yang tinggi, maka, tidak dapat diharapkan memiliki keinginan yang tinggi untuk berkontribusi pada organisasi. Dan jika individu tersebut tetap bertahan dalam organisasi, maka pada tahap selanjutnya individu tersebut dapat merasakan putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk. (Memari *et al.*, 2013).

## **2.7. Kinerja Karyawan**

### **2.7.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja pada sebuah perusahaan maupun organisasi berhubungan erat dengan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki, bagi organisasi yang mampu mengelola dan mengoptimalkan kemampuan SDM yang ada akan dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi, sehingga pencapaian tujuan

dapat lebih mudah terwujud. Adapun pengertian kinerja karyawan menurut para ahli diuraikan sebagaimana penjelasan sebagai berikut.

Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja karyawan adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan Luthans (2006), sedangkan kinerja karyawan menurut Mathis and Jackson (2006) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sedarmayanti (2007), kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan melalui sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan yang hasil kerjanya harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur.

Berdasarkan pendapat ahli tentang pengertian kinerja karyawan yang sudah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan mengandung pengertian suatu *output* yang dicapai oleh karyawan setelah menjalankan suatu pekerjaan tertentu pada sebuah organisasi, dimana pencapaian tersebut harus dapat diukur secara kualitas, kuantitas dan waktu, serta dapat dibandingkan dengan standar yang ditetapkan.

### **2.7.2 Dimensi Kinerja Karyawan**

Beberapa peneliti sebelumnya menggunakan dimensi kinerja karyawan yang berlainan Tabiu *et al.* (2016); Rubindra & Lalatendu (2017) didapatkan hasil dimensi kinerja yang terdiri atas *task performance*, *adaptive performance* dan *contextual performance*. Sementara Viswesvaran (2000); Rotundo & Sackett (2002) mengemukakan bahwa dimensi kinerja karyawan terdiri atas *task performance*, *organizational citizenship behavior* dan *counterproductive*

*behavior*. Gomes *et al.* (2003); *quality of work, quantity of work, job knowledge, cooperative, dependability, initiative, personal qualities*. Mangkunegara & Miftahuddin (2016); *Absency, Target of Work, Responsibility, Inisiative, Teamwork* : Lu & Lin (2011); *task performance, contextual performance*, Sundi (2015); *quality of work, quantity of work, timeliness of work, job autonomy, individual relationships*

Dimensi dalam penelitian ini mengacu pada penelitian dari Tabiu *et al.* (2016) Rubindra & Lalatendu (2017) yang memakai dimensi *task performance, adaptive performance* dan *contextual performance*. Hal ini berdasarkan kesesuaian dengan kondisi kinerja karyawan pada UMKM, berikut penjabaran dimensi kinerja karyawan pada UMKM:

### **1. *Task Performance.***

*Task performance* dalam bentuk kinerja tugas terdiri dari perilaku eksplisit pekerjaan yang mencakup tanggung jawab pekerjaan sebagai bagian dari uraian tugas. *Task performance* membutuhkan kemampuan kognitif karyawan yaitu pengetahuan teknis, keterampilan kerja, kebiasaan dalam tugas. Berikut merupakan indikator dari *task performance* yaitu : (1) Selalu menyelesaikan tugas tepat waktu, (2) Selalu menjaga agar kinerja tinggi, (3) Mampu mengerjakan beberapa tugas sekaligus, (4) Sangat mencintai pekerjaan, (5) Memiliki kinerja yang tinggi, dan (6) Mampu mengerjakan tugas dengan baik tanpa bimbingan.

### **2. *Adaptive Performance***

*Adaptive performance* diartikan sebagai kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk melakukan

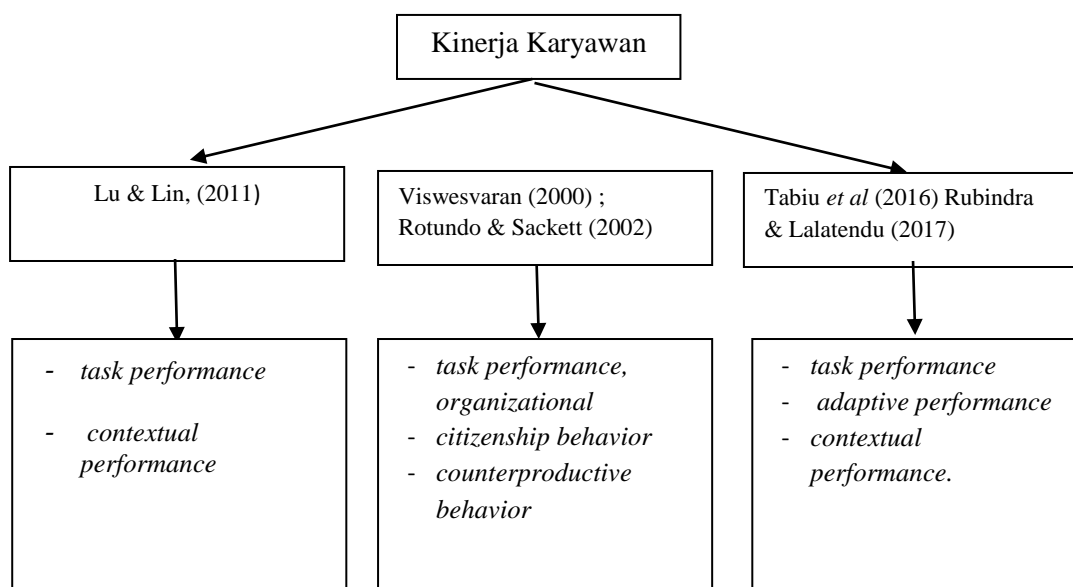


pekerjaan dalam situasi kerja yang dinamis. *Adaptive performance* yang efektif mengharuskan karyawan untuk memiliki kemampuan yang efisien dalam menghadapi situasi kerja yang mudah berubah. Berikut merupakan indikator dari *adaptive performance* yaitu : (1) Mampu menyatukan kecerdasan individu dalam tim kerja, (2) Saya mampu mengatasi perubahan tugas yang terjadi, (3) Mampu mengatur tim kerja dengan baik, (4) Percaya saling pengertian dapat menghasilkan solusi yang tepat, (5) Selalu terbuka jika mendapatkan kritik, (6) Sangat nyaman dengan fleksibilitas kerja, dan (7) Mampu beradaptasi ketika ada perubahan organisasi.

### **3. *Contextive Performance***

Seiring dengan tugas dan kemampuan beradaptasi, maka pentingnya komponen kinerja non-pekerjaan diperlukan untuk menciptakan tempat kerja yang lebih baik. Komponen non-pekerjaan dinamakan sebagai *contextual performance* yang mengacu pada tindakan sukarela karyawan. *Contextual performance* didefinisikan sebagai perilaku prososial yang ditunjukkan oleh individu dalam sebuah pekerjaan. Perilaku ini diharapkan dari seorang karyawan tapi tidak disebutkan secara terang-terangan dalam deskripsi pekerjaan seseorang. Berikut merupakan indikator dari *contextive performance*: (1) Selalu memberi bantuan kepada rekan kerja, (2) Senang memegang tanggungjawab lebih, (3) Selalu bersimpati dan merasa empati terhadap rekan kerja, (4) Sangat aktif berpartisipasi ketika diskusi kelompok, (5) Selalu memuji rekan kerja saya atas kinerjanya, (6) Merasa puas jika dapat mendidik rekan kerja yang lain, (7) Selalu membagi pengetahuan dan ide, (8) Selalu menjaga koordinasi, (8) Selalu membimbing

rekan kerja yang baru bekerja, (9) Berkomunikasi dengan rekan kerja di dalam memecahkan masalah atau mengambil keputusan.



Gambar 2.8. Dimensi Kinerja Karyawan

Sumber : Lu & Lin, (2011); Viswesvaran (2000) ; Rotundo & Sackett (2002);  
Tabiu *et al* (2016) Rubindra & Lalatendu (2017)

## 2.8. Hubungan Antar Variabel

### 2.8.1. Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap *Affective Commitment*

*Affective commitment* adalah tingkat seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal, dan terlibat dalam organisasi Allen dan Meyer (1993). Individu dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi, hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memotivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan dengan *affective commitment* yang lebih rendah. Chan

(2006), dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen yang tinggi dari anggota kelompok akan memberikan energi dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki *affective commitment* yang tinggi akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuannya, meningkatkan disiplin kerja mereka, sehingga akan berimbas kepada kinerja mereka.

Lotunani *et al.* (2014) mengemukakan bahwa pengaruh kompetensi dengan *affective commitment*, memiliki efek positif dan signifikan, artinya dengan semakin tingginya kompetensi yang dimiliki, maka akan semakin tinggi pula komitmen mereka terhadap organisasi. Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa komitmen akan tumbuh jika pegawai memiliki kompetensi sesuai yang mereka butuhkan. Ini berarti bahwa untuk meningkatkan dan mempertahankan komitmen pegawai, pimpinan harus melatih karyawan mereka, sehingga dapat memperbaiki pengetahuan dan keterampilan mereka.

Purwanto (2015) menemukan bahwa kompetensi dari pegawai meningkatkan komitmen organisasional. Kompetensi dari pegawai membentuk sikap individu yang mendorong *affective commitment* pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pekalongan. Peningkatan *affective commitment* akan mengurangi keinginan berpindah dan kenyamanan mereka bekerja untuk menyampaikan idenya.

Lotunani *et al.* (2014) menunjukkan bahwa perusahaan bisa mendapatkan banyak manfaat dari karyawan, jika karyawan berpengetahuan, terampil, dan

kompetensi. Lotunani juga menyatakan bahwa kebijakan sumber daya alam di perusahaan mempengaruhi rotasi pekerja secara global yang mana hal tersebut didasarkan pada kompetensi atau kemampuan serta penyesuaian diri akan berpengaruh pada komitmen karyawan.

Pengaruh kompetensi terhadap *affective commitment* karyawan sejalan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap *affective commitment* karyawan, (Furuya *et al.*, 2007); (Lotunani *et al.*, 2014); (Purwanto, 2015).

### **2.8.2. Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap *Normative Commitment***

*Normative commitment* adalah komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis (Robbins & Judge, 2008). Individu dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. Allen dan Meyer (1993) menyatakan bahwa karyawan dengan *normative commitment* yang tinggi akan termotivasi untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi.

*Normative commitment* merupakan suatu keputusan seseorang dengan dirinya sendiri, apakah akan melakukan atau tidak melakukan suatu kegiatan. Sehingga akan berdampak terhadap suasana pada pekerjaan dan sangat berhubungan dengan tingkat kehadiran dari karyawan itu sendiri.

Seseorang yang telah memiliki suatu komitmen maka mereka tidak akan ragu-ragu dalam menentukan sikap dan bertanggung jawab terhadap keputusan yang

diambil tersebut. Seseorang yang memiliki *normative commitment* yang tinggi terhadap tugasnya akan mampu bekerja keras. Hal ini dilakukan bukan hanya terhadap dirinya sendiri tapi juga pada orang lain. Semakin baik komitmen organisasi akan meningkatkan disiplin kerja karyawan.

*Normative commitment* merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, *normative commitment* berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki *normative commitment* yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi. Allen & Meyer (1990) mendefinisikan komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu, tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral. Memari *et al.* (2013) juga mengatakan bahwa komitmen organisasi (*affective, normative, dan continuence*) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Individu dengan *continuence commitment* yang tinggi akan lebih bertahan dalam organisasi dibandingkan yang rendah (Allen dan Meyer, 1993).

Hasil studi Sonnenberger *et al.* (2011) menunjukkan bahwa ketika karyawan mengevaluasi kesempatan mereka untuk mengembangkan kompetensi mereka dengan baik, itu memiliki keterkaitan positif dengan komitmen organisasi. Dengan kata lain, kompetensi menyediakan peluang pengembangan karyawan, adalah cara yang potensial bagi organisasi untuk mempertinggi kontrak psikologis (*affective commitment, normative commitment, dan continuence commitment*)

antara karyawan dan organisasi. Semakin tinggi tingkat kompetensi pegawai juga akan berdampak pada meningkatnya *normative commitment*. Konsekuensi dari tingginya *normative commitment* adalah perilaku produktif meliputi kehadiran pekerja, kinerja dan *citizenship*. Pekerja dengan *normative commitment* yang tinggi akan merasa memiliki kewajiban dan tugas (Purwanto, 2015).

Pengaruh kompetensi terhadap *normative commitment* karyawan sejalan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap *normative commitment* (Sonnenberg *et al.*, 2011) & (Purwanto, 2015). Namun penelitian oleh Sareshkeh *et al.* (2012) mengenai pengaruh dari *organizational justice* sebagai representasi dari kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *continuence commitment* dan *affective commitment*, sementara hubungannya dengan *normative commitment* disimpulkan tidak bermakna.

### **2.8.3. Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap *Continuance Commitment***

Menurut Kaswan (2012: 294) *Continuance commitment* merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal yang mempengaruhi *continuance commitment* antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. *Continuance commitment* akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan. Dengan demikian bentuk *continuance commitment* adalah keinginan hasrat karyawan untuk terus

bekerja pada organisasi karena membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat berbuat hal yang lain. *Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran akan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi.

Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. *Continuance commitment* sejalan dengan pendapat Rawat (2011) yaitu bahwa *continuance commitment* adalah kesadaran akan ketidak mungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan *continuance commitment* ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.

Pegawai yang memiliki kontinuan tinggi akan memilih tetap bergabung pada organisasi dikarenakan pertimbangan kerugian yang akan mereka peroleh jika keluar dari organisasi (Purwanto, 2015). Pekerja juga akan memiliki motivasi untuk memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi (Myers *et al.*, 2001).

Rawat (2011) menyatakan bahwa kompetensi secara signifikan memiliki keterkaitan dengan *continuance commitment*. *Continuance commitment* memberikan rasa kepercayaan kepada karyawan bahwa, mereka dapat melakukan peran kerja mereka dengan keterampilan dan keberhasilan, serta merangsang mereka untuk mengerahkan banyak upaya atas nama organisasi.

Pengaruh kompetensi terhadap *continuance commitment* karyawan sejalan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap *continuance commitment* karyawan, (Meyer *et al.*,(2001); Rawat, (2011); Purwanto, (2015). Namun hasil berbeda diperoleh pada penelitian Hidayat (2010) didapatkan hasil bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara *normative commitment* dan *continuance commitment* terhadap kualitas kinerja karyawan. Raziam D.P (2017) *affective commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *continuance commitment* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu, bahwa masih ada perbedaan temuan pengaruh kompetensi terhadap *continuance commitment*, sehingga perlu dilakukan penelitian untuk menguji kembali tentang pengaruh kompetensi terhadap *continuance commitment*.

#### **2.8.4 Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Sethela & Rosli (2011) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki efek yang positif dan signifikan dalam memperbaiki kinerja dari karyawan. Mulyasa (2004) kompetensi yang berupa pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan tertentu yang dikuasai oleh seseorang akan menyebabkan orang tersebut dapat melakukan pekerjaan sebaik-baiknya.

Sejumlah penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah: Emmyah (2009); Susiloningtyas (2010); Sabah Agha (2012); Zaim (2013); Untari (2014); Alamsyah *et al.* (2014); Azra *et al.*



(2015); Ardianto *et al.* (2015); R Afifur (2015); Fauza (2016); Rantesalu (2016); Latifah *et al.* (2016), menemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Adolfina (2012) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan ditentukan juga oleh kemampuan yang dimiliki, baik melalui pendidikan dan pelatihan, maupun dari pengalaman kerja. Grossmann (1999), semakin tinggi tingkat pendidikan semakin mudah menerima serta mengembangkan pengetahuan dan teknologi, sehingga akan meningkatkan produktivitas. Muray (2003) menegaskan bahwa semakin tinggi kompetensi maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Armstrong (1998) mengemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah *personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu. Disisi lain Fajar (2013) dan Shodiqin (2013) menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja, sedangkan Zunaidah (2014) dalam penelitiannya pada badan penanggulangan bencana di Sumatra Selatan menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja.

Berdasarkan sejumlah penelitian terdahulu, masih adanya perbedaan temuan pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, sehingga perlu dilakukan penelitian untuk menguji kembali tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

### 2.8.5 Pengaruh *Affective Commitment* Terhadap Kinerja Karyawan

Parinding (2015) yang menyatakan bahwa *affective commitment* menunjukkan tingginya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Karyawan yang memiliki *affective commitment* akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi, sehingga bentuk *affective commitment* adalah kekuatan hasrat karyawan untuk bekerja pada organisasi karena setuju dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, Kaswan (2012: 293).

*Affective commitment* dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di perusahaan sangat berhubungan positif dengan *affective commitment*. Karyawan yang memiliki *affective commitment* akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.

Fenomena yang terjadi pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang dengan *affective commitment* adalah karyawan memiliki kemudahan dan kenyamanan bekerja dalam lingkungan perusahaan disesuaikan dengan kondisi karyawan seperti status pernikahan karyawan, usia karyawan dan tingkat pendidikan karyawan serta pengalaman kerja yang membuat karyawan untuk tetap di perusahaan. Hal ini menandakan bahwa karyawan tersebut akan memiliki sebuah motivasi untuk memberikan kontribusi yang besar kepada perusahaan dan

bersedia untuk mengerahkan upaya yang lebih besar atas nama perusahaan daripada karyawan yang tidak memiliki sifat *affective commitment* (Parinding, 2015).

Hasil penelitian Nurbiyanti dan Wibisono (2014) membuktikan bahwa *affective commitment* mampu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik *affective commitment*, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.. Komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan merupakan sesuatu yang sangat penting, karena tidak semua karyawan perusahaan dapat memahami arti komitmen terhadap organisasinya.

Pengaruh *affective commitment* karyawan dan kinerja karyawan sejalan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *affective commitment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (Parinding, 2015); (Nurbiyanto & Wibisono, 2014).

#### **2.8.6 Pengaruh *Normative Commitment* Terhadap Kinerja Karyawan**

Karyawan dengan *normative commitment* akan mempunyai kewajiban untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi. Karyawan yang memiliki *normative commitment* tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. Individu dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. Kewajiban tersebut akan memotivasi karyawan untuk bertingkah laku dengan baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi perusahaannya. *Normative*

*commitment* memiliki hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Nurbiyanto & Wibisono, 2014).

Setiawan (2011) mengatakan bahwa *normative commitment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan merupakan sesuatu yang sangat penting, karena tidak semua karyawan perusahaan dapat memahami arti *normative commitment* terhadap organisasinya. Hubungan *normative commitment* karyawan dan kinerja karyawan sejalan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan *normative commitment* karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (Setiawan, 2011); (Nurbiyanto & Wibisono, 2014) disisi lain Hidayat (2010) mendapatkan hasil bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara *continuance commitment* terhadap kualitas kinerja karyawan.

### **2.8.7 Pengaruh *Continuance Commitment* terhadap Kinerja Karyawan**

Memari *et al.* (2013) mengemukakan bahwa *continuance commitment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang tinggi untuk berkontribusi pada organisasi. Jika individu tersebut tetap bertahan dalam

organisasi, maka pada tahap selanjutnya individu tersebut dapat merasakan putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk.

Hasil penelitian Nydia (2012) menjelaskan bahwa *continuance commitment* berpengaruh signifikan dan nyata terhadap kinerja karyawan, serta memiliki pengaruh yang paling besar dari variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pengaruh *continuance commitment* karyawan dan kinerja karyawan sejalan dengan hasil-hasil penelitian (Nydia, 2012); (Memari *et al.*, 2013); yang menyatakan *continuance commitment* karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Hidayat (2010) didapatkan hasil bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara *normative commitment* dan *continuance commitment* terhadap kualitas kinerja karyawan. Berdasarkan perbedaan hasil dari penelitian-penelitian diatas, maka perlu dilakukan penelitian untuk mengkaji ulang tentang pengaruh kompetensi normatif terhadap kinerja karyawan.

#### **2.8.8 Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan melalui *Affective Commitment***

Kompetensi memiliki efek yang positif dan signifikan dalam memperbaiki kinerja dari karyawan Sethela & Rosli (2011). Disisi lain Lotunani *et al.* (2014) mengemukakan bahwa pengaruh kompetensi dengan *affective commitment*, memiliki efek positif dan signifikan, artinya dengan semakin tingginya kompetensi yang dimiliki, maka akan semakin tinggi pula komitmen mereka terhadap organisasi.

Individu dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi, hal ini berarti bahwa individu tersebut akan termotivasi untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki *affective commitment* yang tinggi akan cenderung untuk tetap ada dalam satu organisasi, karena mereka mempercayai sepenuhnya tujuan mereka selaras dengan misi dan tujuan yang dijalankan oleh organisasi. Bentuk dari *affective commitment* ini adalah kekuatan hasrat karyawan untuk bekerja pada organisasi dengan mengacu pada tujuan dan nilai-nilai perusahaan. Dengan memiliki kedekatan secara emosional terhadap perusahaan, secara otomatis akan menimbulkan kinerja yang tinggi dari karyawan tersebut. Adanya hal tersebut dimungkinkan kompetensi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui *affective commitment*.

#### **2.8.9 Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan melalui *Normative Commitment***

Kompetensi yang lengkap seorang individu dalam organisasi biasanya menyukai tantangan dalam melaksanakan pekerjaan. Sementara itu, anggota organisasi yang memiliki *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut, karena menganggap pekerjaan yang dilakukan sebagai tantangan. Adanya kebanggaan pada diri karyawan dalam pekerjaan yang dilakukannya akan memiliki loyalitas yang tinggi pada perusahaan, sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan pada organisasinya. Dari keterangan uraian di atas, maka

dimungkinkan kompetensi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui *normative commitment*.

#### **2.8.10 Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan melalui *Continuance Commitment***

Karyawan yang mempunyai *continuance commitment* yang tinggi akan berada dalam organisasi karena mereka memang membutuhkan untuk bekerja pada organisasi itu. Keadaan tersebut, seharusnya searah dengan kinerja yang dihasilkannya untuk organisasi. Selain itu, dalam upaya mendukung keinginan bertahan dalam organisasi, karyawan sudah seharusnya melengkapi dan memperbaiki kompetensi yang dimilikinya untuk meningkatkan kinerjanya secara individu ataupun tim. Adanya hal tersebut dimungkinkan kompetensi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui *continuance commitment*.