

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Era digital menuntut semua badan usaha untuk mengadopsi digitalisasi di seluruh sistem operasionalnya. Semua organisasi, termasuk perusahaan, badan pemerintah, dan organisasi nirlaba, harus menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan ini. Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan yang menyediakan layanan juga harus mengembangkan berbagai aplikasi untuk memfasilitasi operasi ekonomi mereka. Perguruan tinggi memainkan peran penting dalam lingkungan pendidikan tinggi Indonesia, khususnya dalam memfasilitasi akses pendidikan yang lebih luas bagi masyarakat. Perguruan tinggi harus beradaptasi dengan kemajuan teknologi dan meningkatkan kualitas akademik serta layanan administrasi untuk memenuhi tuntutan era digital.

Digitalisasi pendidikan tinggi menjadi hal yang penting karena kemajuan zaman menuntut adanya integrasi teknologi dalam berbagai aspek kegiatan akademik. Salah satu unsur penting modernisasi pendidikan tinggi adalah pengelolaan data akademik melalui sistem pelaporan terpadu, yaitu Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PDDIKTI) yang dikelola oleh Kementerian Pendidikan Tinggi Sains dan Teknologi. Pelaporan ini membutuhkan data yang akurat dan una untuk berbagai keperluan, antara lain akreditasi institusi, nggaraan beasiswa, serta penilaian kinerja dosen dan mahasiswa.



Keharusan penyediaan data yang efisien berdampak pada status akreditasi dan persepsi masyarakat terhadap institusi pendidikan tinggi.

Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDikti) sebagai perpanjangan tangan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi yang bertugas mengoordinasikan dan mendukung perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi swasta, di seluruh wilayah Indonesia. LLDikti berperan penting dalam mendukung penyelenggaraan perguruan tinggi negeri dan swasta agar dapat menyelenggarakan kegiatannya dengan baik, mematuhi standar pendidikan yang berlaku, dan mendorong inovasi di era digital. Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDikti) terbagi dalam 16 wilayah, dengan fokus penelitian pada Admin PDDIKTI perguruan tinggi dalam lingkup LLDikti Wilayah IX, meliputi pada provinsi Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, dan Sulawesi Tenggara.

Oleh karena itu, peran karyawan (admin PDDIKTI) menjadi sangat krusial. Kompetensi dan performa karyawan merupakan faktor krusial dalam mencapai tujuan di setiap perguruan tinggi. Dengan dukungan sistem yang efisien dan pemahaman terhadap peraturan yang berlaku, peran karyawan dapat menjadi kunci dalam meningkatkan kualitas dan integritas data perguruan tinggi di tingkat nasional.



alam mencapai kinerja karyawan, perlu adanya kebutuhan dasar. menetapkan tujuan (*Goal Setting Theory*) (Jeffrey A. Miles, 2012) dimana ndakan seseorang untuk mencapai tujuan atau menghasilkan kinerja

individu. Ketika seseorang diberikan sasaran yang tinggi maka Tingkat kinerja akan tinggi pula.

Kinerja pekerjaan meliputi standar penilaian yang penting dalam suatu organisasi dan kognisi kinerja pekerjaan bervariasi dari orang ke orang dalam suatu organisasi. (Freeman & Beale, 1992) berpendapat bahwa definisi keberhasilan bervariasi dari individu ke individu. (Lin, 2021) percaya bahwa kinerja pekerjaan adalah kinerja pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu atau tingkat kontribusi terhadap suatu organisasi setelah penyelesaian tugas tertentu.

(Lin, 2021) berpendapat bahwa kinerja kerja menandakan pelaksanaan tugas yang efektif oleh seseorang dalam batasan formal dan keterbatasan sumber daya. Kuantitas dan kualitas kerja umumnya menilai tingkat pencapaian tujuan tugas yang ditetapkan oleh atasan terkait tujuan pekerjaan seorang karyawan. (Campbell et al., 1993) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku atau tindakan yang semata-mata berkaitan dengan tujuan perusahaan. (Schein, 2004) menyatakan bahwa kinerja karyawan mengacu pada hasil yang dihasilkan oleh seseorang atau bisnis selama jangka waktu tertentu. (Martini et al., 2024a) menegaskan bahwa kinerja mengacu perilaku otentik yang ditunjukkan oleh individu sebagai konsekuensi dari hasil kerja

mereka



(Diamantidis & Chatzoglou, 2019) mengartikan kinerja sebagai keluaran dihasilkan oleh fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam

jangka waktu yang ditentukan. Menurut (Armstrong & Michael, 2000) kinerja mengacu hasil dari melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat. (Martini et al., 2024a), menyatakan bahwa kinerja sebagai hasil dari fungsi atau aktivitas kerja seseorang/kelompok, yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai suatu tujuan dalam kurun waktu tertentu. kinerja berupa hasil yang diperoleh dari melaksanakan kegiatan baik yang bersifat profit maupun non profit dalam kurun waktu tertentu.

Dengan demikian, Kinerja karyawan mengacu pada hasil atau keluaran yang dapat dihasilkan karyawan saat melaksanakan tugas dalam jangka waktu yang ditentukan. Pendekatan perilaku dalam manajemen menyatakan bahwa keberhasilan karyawan ditentukan oleh kuantitas atau kualitas keluaran atau layanan yang diberikan oleh seorang individu, sebagaimana dinyatakan oleh (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2013).



LLDIKTI Wilayah IX (data diolah)

1.1. Persentase Laporan Akademik Tahun 2018-2023



Menurut data pelaporan PDDIKTI dari LLDIKTI wilayah IX pada gambar 1.1, menunjukkan data pencapaian rata-rata pelaporan akademik oleh admin PDDIKTI pada perguruan tinggi dibawah 85% atau tidak mencapai yang seharusnya 100%. Oleh karena itu terdapat kesenjangan teori yang tidak dapat menjelaskan suatu fenomena (AUGUSTY FERDINAND, 2014). Kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh berbagai elemen seperti kompetensi, Kapabilitas, dan beban kerja. Semakin kompeten seseorang, maka semakin baik pula kinerjanya , (Schein, 2004).

Kompetensi berguna untuk meningkatkan kinerja manusia di tempat kerja (June & Mahmood, 2011). (Richard E. Boyatzis, 2008) menggambarkan kompetensi seseorang sebagai atribut mendasar yang secara kausal berhubungan dengan kinerja kerja yang efektif. Oleh karena itu, seseorang mungkin menyadari atau tidak menyadari keberadaan dan kepemilikan atribut-atribut ini. Kompetensi pekerjaan dapat mencakup motivasi, kualitas, kemampuan, aspek citra diri atau peran sosial, atau gudang pengetahuan. (Otto Randa Payangan & Herlina J.R. Saragih, 2022) Dengan kemampuan khusus seseorang dapat melakukan sesuatu dengan baik

(Poovathingal & Kumar, 2018) menegaskan bahwa bakat dan sifat pribadi meramalkan kinerja pekerjaan yang efektif. (June & Mahmood, 2011) menekankan bahwa pelatihan dapat menilai dan meningkatkan kompetensi, korelasi dengan kinerja kerja. Menurut (LYLE M. SPENCER & SIGNE NCER, 1993), atribut fundamental individu seperti pengetahuan,



kemampuan, dan sikap memberikan kontribusi terhadap kinerja atau efektivitas kerja yang luar biasa. Selain itu, (Martini et al., 2020), mengemukakan Kompetensi kerja merujuk pada kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas dengan memanfaatkan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki, disertai dengan sikap kerja yang diperlukan untuk posisi tersebut.

Banyak penelitian telah menguji korelasi antara kompetensi dan kinerja karyawan, dan mengungkapkan bahwa kompetensi berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan, yaitu oleh (Alex Winarno & Yoga Perdana, 2015), (Ayu et al., 2018), (Lin, 2021), (Tufuor Kwarteng & Servoh, 2022), (Martini et al., 2024a), (Lalaeng et al., 2024). Beberapa temuan penelitian lainnya menunjukkan adanya dampak positif yang signifikan dari kompetensi kerja terhadap kinerja individu, seperti (Mahmood et al., 2018), (Rabo, 2018), dan (Ayu et al., 2018)

Namun, penelitian oleh (Pulka et al., 2021) Menemukan hasil yang berbeda, yaitu pengaruh kompetensi terhadap kinerja tidak signifikan. (Paper Rameshwar Dubey & Sadia Samar Ali, 2011), (Fajar Maya Sari, 2013), dan (Shodiqin & Cecilia Sri Mindarti, 2013) menemukan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (Martini et al., 2024a) menyatakan bahwa kinerja para pekerjanya belum optimum, disebabkan oleh alasan kompetensi yang dimiliki akibat kurangnya pendidikan atau terkait pekerjaan menenun. Kompetensi kerja, yang mencakup



pengetahuan, keterampilan, dan sikap, sangat diperlukan untuk mendukung kinerja para pekerja.

Untuk mencapai kinerja optimal, setiap individu harus memiliki kemampuan, yang didefinisikan sebagai kemampuan dan kekuatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menghadapi masalah, dan beradaptasi dengan perubahan (LYLE M. SPENCER & SIGNE M. SPENCER, 1993).

Penerapan teori penetapan tujuan dalam kapabilitas personal memungkinkan individu untuk melakukan beragam aktivitas pekerjaan dengan tingkat kemahiran yang memadai (Damayanti Putri & Sari Widhiyani, 2021). Kapabilitas personal pengguna sistem informasi sangat penting dalam menghasilkan dan mengolah informasi untuk perumusan laporan perencanaan yang tepat. Oleh karena itu, setiap karyawan harus memiliki kecakapan dalam memanfaatkan sistem berbasis komputer untuk memproses berbagai transaksi secara efisien, menyimpan dan mengambil data penting, meminimalkan kesalahan matematika, menghasilkan laporan tepat waktu dalam berbagai format, dan berfungsi sebagai instrumen untuk pengambilan keputusan.

Kapabilitas digital menumbuhkan pemikiran tangkas karyawan, membuat mereka mahir dalam memecahkan masalah, mencari solusi inovatif, angkul perubahan. Hal ini memungkinkan mereka untuk tetap menjadi depan dalam tren teknologi, menggabungkan solusi baru ke dalam alur



kerja, dan mendorong pembelajaran dan adaptasi yang berkelanjutan (Wang et al., 2024).

(Nasiri et al., 2020) percaya bahwa karyawan dengan kapabilitas digital yang kuat cenderung lebih produktif. Mereka dapat menavigasi perangkat digital secara efisien, mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan meningkatkan hasil secara keseluruhan. Penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas digital secara tidak langsung memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, karyawan yang memiliki kapabilitas digital sering kali lebih kreatif dalam memecahkan masalah dan dapat berkontribusi pada solusi inovatif, sehingga memberikan dampak positif pada kinerja digital (Khin & Ho, 2019). Karyawan dengan kapabilitas digital yang kuat dapat membuat keputusan yang lebih berdasarkan data. Mereka dapat menganalisis dan menginterpretasikan data, yang mengarah pada keputusan strategis yang lebih tepat yang memengaruhi kinerja digital mereka (Yeow et al., 2018)

Selain itu, peneliti terdahulu menunjukkan bahwa kapabilitas personal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Damayanti Putri & Sari Widhiyani, 2021). kapabilitas digital memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di industri teknologi Indonesia (Herwina, 2022). penelitian ini mengungkap bahwa hubungan positif antara kapabilitas digital dan kinerja digital karyawan (Wang et al., 2024). Namun berbeda dengan penelitian

vska et al., 2021) Hasilnya menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis memiliki pengaruh yang lebih signifikan.



Dalam penelitian ini, variabel kinerja juga dipengaruhi oleh kondisi psikologi seseorang dalam hal ini beban kerja. Dimana Beban kerja mengacu pada kuantitas tugas yang diberikan kepada seorang individu, sedangkan kelebihan beban kerja berkaitan dengan mereka yang dibebani dengan sejumlah tugas yang berlebihan (Leiter & Schaufeli, 1996). Individu yang menerima beban kerja berlebihan dapat mengalami stres, kelelahan, dan keletihan, yang berdampak buruk pada motivasi karyawan dan pemangku kepentingan terkait (Ahmad et al., 2019).

Gejala stres dapat terwujud dalam berbagai bentuk, yang mungkin terlihat dalam pekerjaan. Tekanan ini akan dirasakan atau menimbulkan masalah yang menjadi tantangan bagi karyawan (Stephen P. Robbins, 1996). Karyawan yang menunjukkan efisiensi rendah dapat meninggalkan organisasi. Perubahan di tempat kerja dan beban kerja akan memengaruhi tingkat stres, sehingga berdampak pada kinerja karyawan (Ahmad et al., 2019).

Hasil penelitian tentang pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan masih saling bertentangan. Penulis seperti (Jalali et al., 2023) pengaruh langsung beban kerja mental terhadap kinerja pekerjaan tidak signifikan. (Bruggen, 2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan berbentuk U terbalik antara beban kerja dan kinerja. Hasil kerja karyawan meningkat hingga titik tertentu, kemudian menurun. Demikian pula, kualitas kinerja dicapai pada tingkat beban kerja sedang, yang memberikan bukti adanya tradeoff antara kuantitas dan kualitas. Begitu juga dengan



(Johari et al., 2018) menemukan bahwa beban kerja tidak berdampak pada kinerja karyawan.

Namun, penelitian Siswanto et al., (2019) menunjukkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penulis seperti (Shah et al., 2011), (Yao et al., 2011), (Udegbe & I, 2013), (Purnama, 2014), Mowlaei (2017), Albasu dan Nyameh (2017), (Mowlaei, 2017), (Kucukkocaoglu & Bozkurt, 2018), (Guzman et al., 2018) menetapkan bahwa beban kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui analisis metadata mengenai beban kerja dan kinerja karyawan. Melihat adanya pertentangan pada beberapa hasil penelitian terdahulu, maka peneliti memandang perlu untuk memasukkan variabel mediasi yaitu variabel komitmen organisasi untuk menjelaskan hubungan tersebut.

(Meyer et al., 2002) Komitmen organisasi didefinisikan sebagai ikatan psikologis yang menggambarkan hubungan antara individu dan organisasi, sehingga mengurangi kemungkinan individu meninggalkan organisasi. Komitmen organisasi sebagai konsep pelengkap dari komponen komitmen afektif, keberlanjutan, dan normatif, di mana komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional dan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi.

Menurut (Eliyana et al., 2019), Individu yang menunjukkan komitmen yang tinggi menunjukkan perilaku yang konstruktif terhadap organisasi, memiliki etos kerja yang kuat, siap berkorban, dan memiliki dedikasi yang mendalam terhadap organisasi. Akibatnya,



individu yang menunjukkan komitmen organisasi yang tinggi mungkin merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerja pekerjaannya. Hasil penelitian bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan, (Chiu et al., 2020), (Soomro & Shah, 2019a), dan (Hendri, 2019).

Dengan mempertimbangkan fenomena-fenomena yang telah diuraikan serta untuk menganalisis kemampuan karyawan dalam melaksanakan pelaporan akademik secara efektif, penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian terkait **“Pengaruh Kompetensi, Kapabilitas Digital, dan Beban Kerja Terhadap *Sustainable* Kinerja Admin PDDIKTI Melalui Komitmen Organisasi Pada LLDIKTI Wilayah IX”**.

1.2 Rumusan Masalah

Hal yang menarik penulis dalam penelitian ini adalah adanya modernisasi pendidikan tinggi dalam pengelolaan data akademik melalui sistem pelaporan terpadu, yaitu Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PDDIKTI) yang dikelola oleh Kementerian Pendidikan Tinggi Sains dan Teknologi. Pelaporan ini membutuhkan data yang akurat dan tepat guna untuk berbagai keperluan, antara lain akreditasi institusi, penyelenggaraan beasiswa, serta penilaian kinerja dosen dan mahasiswa. Oleh karena itu, peran karyawan (admin pdditki) menjadi sangat krusial. Kompetensi dan performa karyawan



dan faktor krusial dalam mencapai tujuan di setiap perguruan tinggi. Dukungan sistem yang efisien dan pemahaman terhadap peraturan berlaku, peran karyawan dapat menjadi kunci dalam meningkatkan

kualitas dan integritas data perguruan tinggi di tingkat nasional. Namun menurut data data pelaporan PDDIKTI dari LLDIKTI wilayah IX, menunjukkan data pencapaian rata-rata pelaporan akademik oleh admin PDDIKTI pada perguruan tinggi dibawah 85% atau tidak mencapai 100%.

Penelitian ini juga berangkat dari adanya inkonsistensi penelitian terdahulu yang menjadi acuan utama dalam penelitian ini. Menurut Schein (2004), kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh berbagai elemen seperti kompetensi, kapabilitas, dan beban kerja. Semakin kompeten seseorang, maka semakin baik pula kinerjanya. Namun, penelitian oleh (Pulka et al., 2021) menemukan hasil yang berbeda, yaitu pengaruh kompetensi terhadap kinerja tidak signifikan. (Paper Rameshwar Dubey & Sadia Samar Ali, 2011), (Fajar Maya Sari, 2013), dan (Shodiqin & Cecilia Sri Mindarti, 2013) menemukan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain kompetensi, penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas digital secara tidak langsung memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kapabilitas digital sering kali lebih kreatif dalam memecahkan masalah dan dapat berkontribusi pada solusi inovatif, sehingga memberikan dampak positif pada kinerja digital (Khin & Ho, 2019). Namun berbeda dengan penelitian (Bieńkowska et al., 2021) Hasilnya menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis karyawan memiliki pengaruh yang lebih signifikan.



alam penelitian ini, variabel kinerja juga dipengaruhi oleh kondisi i seseorang dalam hal ini beban kerja. Hasil penelitian tentang

pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan masih saling bertentangan. Penulis seperti (Jalali et al., 2023) pengaruh langsung beban kerja mental terhadap kinerja pekerjaan tidak signifikan. (Bruggen, 2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan berbentuk U terbalik antara beban kerja dan kinerja. Namun, penelitian (Siswanto et al., 2019) menunjukkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Melihat adanya pertentangan pada beberapa hasil penelitian terdahulu, maka peneliti juga memandang perlu untuk memasukkan variabel mediasi yaitu variabel komitmen organisasi untuk menjelaskan hubungan yang lebih dalam antar variabel tersebut.

Dari pengembangan *gap research* dan *gap fenomena* yang telah diuraikan, maka masalah penelitian yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah rendahnya kinerja admin PDDIKTI pada LLDIKTI Wilayah IX sehingga perlu dilakukan upaya peningkatan dengan memperhatikan Kompetensi, Pelatihan dan Beban Kerja yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka yang menjadi *research question* dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Admin PDDIKTI secara langsung?



Apakah Kapabilitas Digital berpengaruh terhadap Kinerja Admin DDIKTI secara langsung?

3. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Admin PDDIKTI secara langsung?
4. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi secara langsung?
5. Apakah Kapabilitas Digital berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi secara langsung?
6. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi secara langsung?
7. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Admin PDDIKTI secara langsung?
8. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Admin PDDIKTI melalui Komitmen Organisasi?
9. Apakah Kapabilitas berpengaruh terhadap Kinerja Admin PDDIKTI melalui Komitmen Organisasi?
10. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Admin PDDIKTI melalui Komitmen Organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:



1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Admin PDDIKTI secara langsung.

2. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh Kapabilitas terhadap Kinerja Admin PDDIKTI secara langsung.
3. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh Beban kerja terhadap Kinerja Admin PDDIKTI secara langsung.
4. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi secara langsung.
5. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh Kapabilitas terhadap Komitmen Organisasi secara langsung.
6. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh Beban kerja terhadap Komitmen Organisasi secara langsung.
7. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Admin PDDIKTI secara langsung.
8. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Admin PDDIKTI melalui Komitmen Organisasi.
9. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh Kapabilitas terhadap Kinerja Admin PDDIKTI melalui Komitmen Organisasi?
10. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Admin PDDIKTI melalui Komitmen Organisasi?

1.4 Kegunaan Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:



4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam pengkajian Kinerja individual.

- b. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan bahan acuan bagi peneliti yang akan datang melalui pengembangan model teoritis dan model empiris yang tidak sempat diuji dalam penelitian ini.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu untuk mendukung segala kebijakan para pengambil keputusan maupun stakeholder terkait keberlangsungan akademik pada Pendidikan Tinggi yang mampu bersaing dalam ketatnya persaingan baik dalam negeri maupun luar negeri.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis dan Konsep

2.1.1. Goal Setting Theory

Teori penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*) (Jeffrey A. Miles, 2012) didasarkan pada keyakinan bahwa hidup adalah proses tindakan yang berorientasi pada tujuan. Tujuan dapat didefinisikan sebagai hasil yang ingin dicapai oleh individu. Dalam organisasi, orang termotivasi untuk mengarahkan perhatian mereka dan mencapai tujuan. Tujuan memiliki aspek internal dan eksternal bagi individu. Secara internal, tujuan adalah tujuan akhir yang diinginkan; secara eksternal, tujuan merujuk karyawan ke suatu objek atau kondisi yang dicari, seperti tingkat kinerja, penjualan ke pelanggan, atau promosi. Hubungan positif antara penetapan tujuan dan kinerja tugas adalah salah satu temuan yang paling dapat direplikasi dalam literatur manajemen dan organisasi.

Menurut teori penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*) (Jeffrey A. Miles, 2012), tingkat kinerja tertinggi biasanya tercapai ketika tujuan sulit dan spesifik. Semakin sulit tujuan yang ditetapkan untuk seseorang, semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan. Ketika tujuan yang spesifik dan sulit ditetapkan



karyawan, maka pencapaian tujuan memberikan karyawan tersebut yang objektif dan tidak ambigu untuk mengevaluasi efektivitas kinerja

Sasaran memengaruhi tingkat kinerja dengan memengaruhi arah tindakan, tingkat upaya yang dikeluarkan, dan kegigihan tindakan dari waktu ke waktu. Misalnya, ketika seorang karyawan diminta untuk meningkatkan kualitas dan tidak membuat kesalahan, karyawan tersebut akan memfokuskan energinya untuk menghasilkan produk dengan kualitas yang lebih tinggi dibandingkan ketika karyawan tersebut hanya diminta untuk "melakukan yang terbaik" pada tugas tersebut. Satu-satunya pengecualian untuk hal ini adalah bahwa untuk beberapa tugas kreatif, menjadi spesifik mungkin tidak selalu memungkinkan. Orang belajar sejak usia dini bahwa jika mereka ingin mencapai suatu sasaran, maka mereka harus memperhatikan sasaran tersebut dan mengabaikan hal-hal lain, bekerja keras untuk mencapai sasaran tersebut, dan terus bekerja keras hingga sasaran tercapai.

Kinerja telah terbukti lebih tinggi ketika sasaran lebih tinggi, ketika orang berkomitmen untuk mencapai sasaran, dan ketika orang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran tersebut. Ketika memberi sasaran kepada orang untuk dilakukan, pastikan bahwa sasaran tersebut spesifik, seperti "Menjual seratus komputer," atau bahwa sasaran tersebut menggambarkan tingkat kinerja yang diinginkan, seperti "Menyelesaikan daftar tujuh tugas ini paling lambat pukul 5:00 sore hari ini"; jika tidak, kinerja mungkin tidak lebih tinggi daripada ketika sasaran tidak

an.



Untuk meningkatkan kinerja, bantu pastikan bahwa individu berkomitmen pada tujuan mereka. Ketika menetapkan tujuan yang mudah atau samar kepada karyawan, komitmen untuk mencapai tujuan tersebut biasanya tidak menjadi masalah. Namun, untuk tujuan yang sulit, membuat karyawan berkomitmen untuk mencapai tujuan dapat menjadi masalah. Tingkat kinerja yang lebih tinggi biasanya terjadi ketika orang berkomitmen untuk mencapai tujuan yang spesifik dan sulit, dibandingkan dengan ketika orang tidak berkomitmen untuk mencapai tujuan. Tingkat komitmen yang lebih tinggi dapat dicapai ketika seorang individu percaya bahwa mencapai tujuan itu penting dan dapat dicapai, atau setidaknya percaya bahwa kemajuan untuk mencapai tujuan itu mungkin.

Penetapan tujuan telah terbukti menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi ketika tujuan ditetapkan untuk individu atau Ketika individu diizinkan untuk menetapkan tujuan untuk diri mereka sendiri. Ketika tujuan ditetapkan untuk individu oleh figur otoritas, maka muncul ekspektasi kinerja yang dapat memfokuskan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Jeffrey A. Miles, 2012)

Ketika individu menetapkan tujuan untuk diri mereka sendiri, peningkatan kinerja yang sama tingginya juga ditemukan, asalkan tujuan atau alasan untuk memiliki tujuan dijelaskan dengan hati-hati oleh manajer atau or. Namun, ketika suatu tujuan ditetapkan dengan keras atau singkat



tanpa penjelasan—"Lakukan ini atau yang lain"—maka kinerja dapat jauh lebih rendah dibandingkan ketika tujuan ditetapkan sendiri (Jeffrey A. Miles, 2012).

Penetapan tujuan menghasilkan tingkat kinerja tertinggi ketika orang diberi umpan balik tentang seberapa baik kinerja mereka. Untuk beberapa tugas, tingkat kinerja terbukti dengan sendirinya, seperti ketika seorang karyawan ditugaskan untuk memotong rumput. Namun, untuk tugas-tugas lain, karyawan mungkin tidak dapat menentukan sendiri seberapa baik kinerja mereka, jadi ada baiknya untuk memberi tahu orang-orang secara berkala tentang kemajuan mereka dalam mencapai tujuan mereka (Jeffrey A. Miles, 2012).

Orang dengan efikasi diri yang tinggi menetapkan tujuan yang lebih tinggi untuk diri mereka sendiri dibandingkan orang dengan efikasi diri yang rendah. Orang dengan efikasi diri yang tinggi cenderung tidak merasa puas dengan tujuan yang lebih rendah atau dengan tingkat kinerja yang lebih rendah untuk diri mereka sendiri. Manajer dapat membantu meningkatkan efikasi diri karyawan dengan memberikan pelatihan dan pendidikan yang memadai untuk meningkatkan penguasaan keterampilan yang diperlukan, menemukan panutan yang dapat diidentifikasi oleh individu, dan mengekspresikan keyakinan dan kepercayaan pada kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan kinerja.



Jeffrey A. Miles, 2012) Efek penetapan tujuan mungkin lebih lemah ng pada kompleksitas tugas. Seiring meningkatnya kompleksitas

suatu tugas, demikian pula tingkat keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan karyawan yang melakukan tugas tersebut. Orang menggunakan lebih banyak variasi taktik dan strategi saat melakukan tugas yang rumit dibandingkan dengan melakukan tugas yang sederhana dan mudah. Efek penetapan tujuan mungkin lebih kecil untuk tugas yang rumit jika individu tersebut tidak menemukan strategi dan metode yang tepat saat melakukan tugas tersebut.

2.1.2 *Dynamic Capabilities Theory*

(Jeffrey A. Miles, 2012) Teori kapabilitas dinamis mengkaji bagaimana perusahaan mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal spesifik perusahaan mereka menjadi kompetensi baru yang sesuai dengan lingkungan mereka yang bergejolak (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Teori ini berasumsi bahwa perusahaan dengan kapabilitas dinamis yang lebih besar akan mengungguli Perusahaan dengan kapabilitas dinamis yang lebih kecil. Tujuan teori ini adalah untuk memahami bagaimana perusahaan menggunakan kapabilitas dinamis untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif atas perusahaan lain dengan merespons dan menciptakan perubahan lingkungan (Teece, 2007).



apabilitas adalah kumpulan perilaku tingkat tinggi, terpelajar, berpola, yang dapat dilakukan organisasi dengan lebih baik dibandingkan lainnya (Nelson & Winter, 1982; Winter, 2003). Kapabilitas organisasi

disebut kapabilitas "tingkat nol" (atau "tingkat nol") karena mengacu pada bagaimana suatu organisasi mencari nafkah dengan terus menjual produk yang sama, dalam skala yang sama, kepada pelanggan yang sama (Winter, 2003, hlm. 991). Kapasitas dinamis disebut kapabilitas "tingkat pertama" karena mengacu pada perubahan yang disengaja pada produk, proses produksi, skala, atau pasar yang dilayani oleh suatu Perusahaan (Winter, 2003). Suatu organisasi memiliki kapabilitas dinamis Ketika dapat mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kapabilitas internal dan eksternal yang spesifik bagi perusahaan sebagai respons terhadap perubahan lingkungannya. Misalnya, kapabilitas organisasi berkaitan dengan eksploitasi sumber daya yang ada secara efisien, sedangkan kapabilitas dinamis mengacu pada eksplorasi dan implementasi peluang baru yang efisien (Maret, 1991).

Suatu perusahaan memiliki kapabilitas jika memiliki kemampuan minimal untuk melakukan suatu tugas, terlepas dari apakah tugas tersebut dilakukan dengan baik atau buruk (Helfat dkk., 2007). Suatu perusahaan sebenarnya tidak harus menggunakan suatu kapabilitas agar memiliki kapabilitas tersebut. Namun, rata-rata, perusahaan harus menggunakan kapabilitas mereka agar dapat mempertahankan kemampuan mereka dalam menggunakannya. Dengan kata lain, terdapat asumsi "gunakan atau

n" mengenai kapabilitas suatu perusahaan dari waktu ke waktu (Helfat af, 2009). Menurut Helfat dkk. (2007), kapabilitas dinamis adalah "



kapasitas suatu organisasi untuk secara sengaja menciptakan, memperluas, dan memodifikasi basis sumber dayanya" (hlm. 4). Basis sumber daya suatu organisasi mencakup aset fisik, manusia, dan organisasinya (Eisenhardt & Martin, 2000). Kapabilitas dinamis adalah pola perilaku yang dipelajari dan stabil yang melaluinya perusahaan secara sistematis menghasilkan dan memodifikasi cara kerjanya, sehingga dapat menjadi lebih efektif (Macher & Mowery, 2009; Zollo & Winter, 2002). Misalnya, rutinitas operasional berkembang dari akumulasi pengalaman melalui pelaksanaan tugas serupa yang berulang dari waktu ke waktu (Argote, 1999).

Menurut Teece (2007), riwayat dan jalur perusahaan sebelumnya membantu menentukan posisi berwujud dan tidak berwujud serta basis asetnya saat ini, yang mengarah pada proses organisasi. Perusahaan menggunakan kemampuan penginderaannya untuk mengidentifikasi peluang. Setelah peluang tersebut teridentifikasi, perusahaan berinvestasi dalam ("memanfaatkan") peluang ini untuk meningkatkan kapabilitas organisasinya. Kemudian, perusahaan benar-benar menggabungkan kembali atau mengonfigurasi ulang kapabilitas organisasinya menjadi kapabilitas baru yang lebih sesuai dengan lingkungannya. Kapabilitas baru ini dapat membantu perusahaan menciptakan jalur, posisi, dan basis aset baru, yang dapat mengarah pada keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi Perusahaan gkan dengan perusahaan lain.



Helfat dkk. (2007) mengidentifikasi dua tolok ukur untuk mengkalibrasi kapabilitas perusahaan: kebugaran teknis (internal) dan kebugaran evolusioner (eksternal). Kebugaran teknis mengacu pada seberapa baik suatu kapabilitas menjalankan fungsinya dibagi dengan biayanya. Kapabilitas dinamis bukanlah sesuatu yang dimiliki atau tidak dimiliki oleh perusahaan. Pengukuran ini dapat menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis beberapa perusahaan mungkin lebih atau kurang sesuai secara teknis dibandingkan dengan perusahaan lain. Kebugaran evolusioner mengacu pada seberapa baik suatu kapabilitas memungkinkan perusahaan untuk mencari nafkah di luar perusahaan relatif terhadap perusahaan lain dengan menciptakan, memperluas, atau memodifikasi basis sumber dayanya. Kapabilitas dinamis membantu perusahaan mencapai kebugaran evolusioner (Teece, 2007).

2.1.3 Kinerja Karyawan

(Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2013) Apa Itu Kinerja? Dahulu, sebagian besar organisasi hanya menilai seberapa baik karyawan melaksanakan tugas yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan, tetapi organisasi yang kurang hierarkis dan lebih berorientasi pada layanan saat ini menuntut lebih dari itu. Para peneliti kini mengenali tiga jenis perilaku utama yang membentuk kinerja di tempat kerja:



inerja tugas. Melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang berkontribusi pada produksi barang atau jasa atau tugas administratif.

Ini mencakup sebagian besar tugas dalam deskripsi pekerjaan konvensional.

2. Kewarganegaraan. Tindakan yang berkontribusi pada lingkungan psikologis organisasi, seperti membantu orang lain saat tidak diperlukan, mendukung tujuan organisasi, memperlakukan rekan kerja dengan hormat, memberikan saran yang membangun, dan mengatakan hal-hal positif tentang tempat kerja.
3. Kontraproduktivitas. Tindakan yang secara aktif merusak organisasi. Perilaku ini termasuk mencuri, merusak properti perusahaan, berperilaku agresif terhadap rekan kerja, dan mengambil cuti yang dapat dihindari.

Sebagian besar manajer percaya kinerja yang baik berarti bekerja dengan baik pada dua dimensi pertama dan menghindari yang ketiga. Seseorang yang mengerjakan tugas-tugas inti dengan sangat baik, tetapi bersikap kasar dan agresif terhadap rekan kerja, tidak akan dianggap sebagai karyawan yang baik di sebagian besar organisasi, dan bahkan pekerja yang paling menyenangkan dan bersemangat, yang tidak dapat mengerjakan tugas-tugas utama dengan baik, tidak akan menjadi karyawan yang baik.

Tujuan Evaluasi Kinerja. Evaluasi kinerja memiliki sejumlah tujuan.



Salah satunya adalah untuk membantu manajemen membuat keputusan tentang sumber daya manusia tentang promosi, mutasi, dan penempatan. Evaluasi juga mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan

pengembangan. Evaluasi menunjukkan keterampilan dan kompetensi karyawan yang dapat dikembangkan program perbaikannya.

Terakhir, evaluasi memberikan umpan balik kepada karyawan tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka dan sering kali menjadi dasar untuk alokasi penghargaan, termasuk kenaikan gaji berdasarkan prestasi. Karena minat kami adalah pada perilaku organisasi, di sini kami menekankan evaluasi kinerja sebagai mekanisme untuk memberikan umpan balik dan menentukan alokasi penghargaan.

Apa yang Kita Evaluasi? Kriteria yang dipilih manajemen untuk dievaluasi akan memiliki pengaruh besar pada apa yang dilakukan karyawan. Tiga set kriteria yang paling populer adalah hasil tugas individu, perilaku, dan sifat.

Hasil Tugas Individu Jika tujuan lebih penting daripada cara, manajemen harus mengevaluasi tugas karyawan berdasarkan hasil seperti kuantitas yang diproduksi, sisa yang dihasilkan, dan biaya per unit produksi untuk manajer pabrik atau berdasarkan volume penjualan keseluruhan di wilayah tersebut, peningkatan penjualan dalam dolar, dan jumlah akun baru yang dibuat untuk seorang tenaga penjualan.

Perilaku Sulit untuk mengaitkan hasil tertentu dengan tindakan dalam posisi penasihat atau pendukung atau karyawan yang tugas merupakan bagian dari upaya kelompok. Kita dapat dengan mudah



mengevaluasi kinerja kelompok, tetapi jika sulit untuk mengidentifikasi kontribusi setiap anggota kelompok, manajemen akan sering mengevaluasi perilaku karyawan.

Seorang manajer pabrik dapat dievaluasi berdasarkan ketepatan waktu dalam mengirimkan laporan bulanan atau gaya kepemimpinan, dan seorang tenaga penjualan berdasarkan jumlah rata-rata panggilan kontak yang dilakukan per hari atau hari sakit yang digunakan per tahun. Perilaku yang diukur tidak harus terbatas pada perilaku yang terkait langsung dengan produktivitas individu.

Sifat Ciri-ciri Kriteria terlemah, karena paling jauh dari kinerja pekerjaan yang sebenarnya, adalah ciri-ciri individu. Memiliki sikap yang baik, menunjukkan rasa percaya diri, dapat diandalkan, tampak sibuk, atau memiliki banyak pengalaman mungkin atau mungkin tidak berkorelasi tinggi dengan hasil tugas yang positif, tetapi naif untuk mengabaikan kenyataan bahwa organisasi masih menggunakan ciri-ciri tersebut untuk menilai kinerja pekerjaan.

Dengan banyaknya organisasi saat ini yang menggunakan tim yang dikelola sendiri, bekerja dari rumah, dan perangkat pengorganisasian lain yang menjauhkan atasan dari karyawan, atasan langsung mungkin bukan penilai



ing dapat diandalkan atas kinerja karyawan. Rekan kerja dan bahkan
1 diminta untuk mengambil bagian dalam proses tersebut, dan
n berpartisipasi dalam evaluasi mereka sendiri.

Satu survei menemukan sekitar setengah dari eksekutif dan 53 persen karyawan sekarang memiliki masukan dalam evaluasi kinerja mereka. Seperti yang Anda duga, evaluasi diri sering kali mengalami penilaian yang terlalu tinggi dan bias yang mementingkan diri sendiri, dan jarang sesuai dengan penilaian atasan. 59 Evaluasi diri mungkin lebih cocok untuk tujuan pengembangan daripada tujuan evaluatif dan harus dikombinasikan dengan sumber informasi lain untuk mengurangi kesalahan penilaian.

Faktanya, dalam kebanyakan situasi, sangat disarankan untuk menggunakan beberapa sumber penilaian. Setiap penilaian kinerja individu dapat mengatakan banyak hal tentang penilai seperti tentang orang yang dievaluasi. Dengan melakukan rata-rata di antara penilai, kita dapat memperoleh evaluasi kinerja yang lebih andal, tidak bias, dan akurat.

2.1.4 Kompetensi

(LYLE M. SPENCER & SIGNE M. SPENCER, 1993) dalam buku mereka "Competence at Work: Models for Superior Performance", Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seorang individu yang secara kausal berhubungan dengan kinerja yang efektif dan/atau unggul yang mengacu pada kriteria dalam suatu pekerjaan atau situasi. Karakteristik dasar berarti kompetensi tersebut merupakan bagian yang cukup dalam dan bertahan lama

ribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai an tugas pekerjaan.



Terkait secara kausal berarti bahwa suatu kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Beracu pada kriteria berarti bahwa kompetensi tersebut benar-benar memprediksi siapa yang melakukan sesuatu dengan baik atau buruk, sebagaimana diukur pada kriteria atau standar tertentu. Contoh kriteria adalah volume penjualan dalam dolar untuk tenaga penjualan atau jumlah klien yang tetap "tidak minum" untuk konselor penyalahgunaan alkohol. Bagian berikut dalam bab ini membahas setiap bagian dari definisi ini: karakteristik dasar, terkait secara kausal, mengacu pada kriteria.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang dan menunjukkan "cara berperilaku atau berpikir, menggeneralisasi berbagai situasi, dan bertahan dalam jangka waktu yang cukup lama.

Ada Lima Jenis Karakteristik Kompetensi, antara lain:

1. **Motif.** Hal-hal yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif "mendorong, mengarahkan, dan memilih" perilaku ke arah tindakan atau tujuan tertentu dan menjauhi yang lain. Contohnya: Orang-orang yang termotivasi oleh prestasi secara konsisten menetapkan tujuan yang menantang bagi diri mereka sendiri, mengambil tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, dan menggunakan umpan balik untuk menjadi lebih baik.



2. **Ciri-ciri.** Karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Contoh: Waktu reaksi dan penglihatan yang baik adalah kompetensi ciri fisik pilot tempur.

Pengendalian diri emosional dan inisiatif adalah "respons konsisten" yang lebih kompleks terhadap situasi. Beberapa orang tidak "meledak" pada orang lain dan bertindak "melampaui panggilan tugas" untuk memecahkan masalah di bawah tekanan. Kompetensi ciri-ciri ini adalah karakteristik manajer yang sukses. Motif dan kompetensi adalah "ciri-ciri utama" operan intrinsik atau yang dimulai dengan sendirinya yang memprediksi apa yang akan dilakukan orang dalam pekerjaan mereka dalam jangka panjang, tanpa pengawasan ketat.

3. **Konsep Diri.** Sikap, nilai, atau citra diri seseorang.

Contoh: Kepercayaan diri, keyakinan seseorang bahwa ia dapat menjadi efektif dalam hampir semua situasi merupakan bagian dari konsep diri orang tersebut.

Nilai-nilai seseorang merupakan motif respons atau reaktif yang memprediksi apa yang akan ia lakukan dalam jangka pendek dan dalam situasi di mana orang lain yang bertanggung jawab. Misalnya, seseorang yang menghargai menjadi pemimpin lebih cenderung menunjukkan perilaku kepemimpinan jika ia diberi tahu bahwa suatu gas atau pekerjaan akan menjadi "ujian kemampuan kepemimpinan." orang yang menghargai menjadi "manajer" tetapi tidak secara intrinsik menyukai atau secara spontan berpikir untuk memengaruhi orang lain



pada tingkat motif sering kali mencapai posisi manajemen tetapi kemudian gagal.

4. **Pengetahuan.** Informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang konten tertentu.

Contoh: Pengetahuan seorang dokter bedah tentang saraf dan otot dalam tubuh manusia.

Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering kali gagal memprediksi kinerja kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dalam cara penggunaannya yang sebenarnya dalam pekerjaan. Pertama, banyak tes pengetahuan mengukur hafalan, padahal yang benar-benar penting adalah kemampuan menemukan informasi. Memori fakta-fakta tertentu kurang penting daripada mengetahui fakta mana yang relevan dengan masalah tertentu, dan di mana menemukannya saat dibutuhkan.

Kedua, tes pengetahuan bersifat "responden." Tes ini mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih mana dari beberapa pilihan yang merupakan respons yang tepat, tetapi tidak mengukur apakah seseorang dapat bertindak berdasarkan pengetahuan. Misalnya, kemampuan memilih mana dari lima item yang merupakan argumen yang efektif sangat berbeda dengan kemampuan untuk berdiri dalam tuasi konflik dan berdebat secara persuasif. Terakhir, pengetahuan paling banter memprediksi apa yang dapat dilakukan seseorang, bukan apa yang akan dilakukannya.



5. **Keterampilan.** Kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu. Contoh: Keterampilan fisik dokter gigi untuk menambal gigi tanpa merusak saraf; kemampuan programmer komputer untuk mengatur 50.000 baris kode dalam urutan logis.

Kompetensi keterampilan mental atau kognitif meliputi pemikiran analitis (memproses pengetahuan dan data, menentukan sebab dan akibat, mengatur data dan rencana) dan pemikiran konseptual (mengenali pola dalam data yang kompleks).

Kompetensi konsep diri terletak di antara keduanya. Sikap dan nilai seperti kepercayaan diri (melihat diri sendiri sebagai "manajer" dan bukan "teknis/profesional") dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi, dan/atau pengalaman perkembangan positif, meskipun dengan waktu dan kesulitan yang lebih lama.

Banyak organisasi memilih berdasarkan pengetahuan permukaan dan kompetensi keterampilan ("kami merekrut lulusan MBA dari sekolah yang bagus") dan berasumsi bahwa rekrutan memiliki motif dan kompetensi sifat yang mendasarinya atau bahwa hal ini dapat ditanamkan oleh manajemen yang baik. Sebaliknya mungkin lebih hemat biaya: organisasi harus memilih berdasarkan motif inti dan kompetensi sifat dan mengajarkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Atau

yang dikatakan oleh seorang direktur personalia, "Anda dapat melihat kalkun memanjat pohon, tetapi lebih mudah untuk mempekerjakan



Dalam pekerjaan yang kompleks, kompetensi relatif lebih penting dalam memprediksi kinerja yang unggul daripada keterampilan, kecerdasan, atau kredensial yang terkait dengan tugas. Hal ini disebabkan oleh "efek rentang terbatas." Dalam pekerjaan teknis, pemasaran, profesional, dan manajerial tingkat tinggi, hampir setiap orang memiliki IQ 120 atau lebih dan gelar lanjutan dari universitas yang bagus. Yang membedakan orang yang berkinerja unggul dalam pekerjaan ini adalah motivasi, keterampilan interpersonal, dan keterampilan politik, yang semuanya merupakan kompetensi. Oleh karena itu, studi kompetensi adalah cara yang paling hemat biaya untuk mengisi posisi ini.

(Boyatzis, 1991) dalam bukunya yang berjudul "The Competent Manager: A Model for Effective Performance", Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan atau kecakapan. Kompetensi adalah serangkaian perilaku yang saling terkait tetapi berbeda yang diorganisasikan di sekitar suatu konstruksi yang mendasarinya, yang kita sebut "maksud". Perilaku-perilaku tersebut merupakan perwujudan alternatif dari maksud, sebagaimana mestinya dalam berbagai situasi atau waktu.

Misalnya, mendengarkan seseorang dan mengajukan pertanyaan kepadanya adalah beberapa perilaku. Seseorang dapat menunjukkan perilaku-perilaku ini karena berbagai alasan atau untuk berbagai tujuan yang dimaksudkan. Seseorang dapat mengajukan pertanyaan dan mendengarkan



ng untuk mengambil hati dirinya atau agar tampak tertarik, sehingga oleh kedudukan dalam pandangan orang lain. Atau seseorang dapat kan pertanyaan dan mendengarkan seseorang karena ia tertarik

untuk memahami orang lain ini, prioritasnya, atau pemikirannya dalam suatu situasi. Yang terakhir kita sebut sebagai demonstrasi empati. Maksud yang mendasarinya adalah untuk memahami orang tersebut.

Sementara itu, alasan mendasar sebelumnya untuk pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah untuk memperoleh kedudukan atau pengaruh dalam pandangan orang tersebut, unsur-unsur dari apa yang kita sebut sebagai demonstrasi pengaruh. Demikian pula, maksud mendasar dari kompetensi yang lebih halus seperti Kesadaran Diri Emosional adalah wawasan dan pemahaman diri.

Teori kinerja merupakan dasar bagi konsep kompetensi. Teori yang digunakan dalam pendekatan ini adalah teori kontingensi dasar. Kinerja maksimum diyakini terjadi ketika kemampuan atau bakat seseorang sesuai dengan kebutuhan tuntutan pekerjaan dan lingkungan organisasi (Boyatzis, 1991). Bakat seseorang dijelaskan oleh: nilai, visi, dan filosofi pribadinya; pengetahuan; kompetensi; tahap kehidupan dan karier; minat; dan gaya.

Tuntutan pekerjaan dapat dijelaskan oleh tanggung jawab peran dan tugas yang perlu dilakukan. Aspek lingkungan organisasi yang diperkirakan memiliki dampak penting pada demonstrasi kompetensi dan/atau desain pekerjaan dan peran meliputi: budaya dan iklim; struktur dan sistem; kematangan industri dan posisi strategis di dalamnya; dan aspek lingkungan



, politik, sosial, lingkungan, dan agama di sekitar organisasi. Empat pertama yang ditawarkan dalam edisi khusus ini adalah studi validasi kompetensi dalam empat jenis pekerjaan profesional yang berbeda.

Ada tiga kelompok kompetensi yang membedakan orang yang berprestasi luar biasa dari yang berprestasi rata-rata di banyak negara di dunia (LYLE M. SPENCER & SIGNE M. SPENCER, 1993) Ketiga kelompok kompetensi tersebut adalah:

- (1) Kompetensi kognitif, seperti berpikir sistem dan pengenalan pola;
- (2) Kompetensi kecerdasan emosional, termasuk kompetensi kesadaran diri dan manajemen diri, seperti kesadaran diri emosional dan pengendalian diri emosional; dan
- (3) Kompetensi kecerdasan sosial, termasuk kesadaran sosial dan kompetensi manajemen hubungan, seperti empati dan kerja sama tim.

Sedangkan menurut (Otto Randa Payangan & Herlina J.R. Saragih, 2022) kompetensi merupakan kemampuan khusus kelompok atau seseorang melakukan sesuatu dengan baik.

2.1.5 Kapabilitas

Kapabilitas individu merupakan topik yang banyak dibahas dalam konteks kinerja individu dan pengembangan sumber daya manusia. Secara umum, kapabilitas mencakup kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, sikap, dan motivasi yang memungkinkan seseorang untuk mencapai hasil tertentu secara efektif. (LYLE M. SPENCER & SIGNE M. SPENCER, 1993)

menjadi salah satu tokoh penting yang mengembangkan teori ini melalui ran berbasis kompetensi, yang membedakan individu dengan kinerja ri rata-rata dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu.



Menurut (LYLE M. SPENCER & SIGNE M. SPENCER, 1993), kapabilitas atau kompetensi individu adalah karakteristik dasar seseorang yang dapat diukur secara andal dan terbukti terkait langsung dengan kinerja unggul di pekerjaan tertentu. Konsep ini menekankan pentingnya atribut individu yang tidak hanya terbatas pada pengetahuan atau keterampilan teknis, tetapi juga mencakup aspek psikologis seperti motivasi dan konsep diri.

Pendekatan kapabilitas juga sejalan dengan definisi yang diberikan oleh (Boyatzis, 1991), yang menganggap kompetensi sebagai kemampuan untuk menunjukkan perilaku yang menghasilkan kinerja yang diinginkan di tempat kerja. Kedua pandangan ini mempertegas bahwa kapabilitas individu tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga proses yang mendukung tercapainya hasil tersebut.

Istilah kapabilitas personal mengacu pada kemampuan yang dimiliki oleh setiap pekerja dan yang dapat digunakan dalam pelaksanaan setiap dan semua tindakan, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik. Pelatihan dapat diberikan untuk keterampilan ini sesuai dengan tujuan yang dimaksudkan untuk mempermudah tindakan karyawan. Agar individu dapat membangun sistem informasi yang mampu memenuhi persyaratan informasi yang benar, kemampuan personal memainkan peran penting dalam pengembangan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan individu (Stephen P. Robbins,



Menurut OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (Vincenzo Spiezia et al., 2016) kapabilitas digital merujuk pada kemampuan individu untuk menggunakan teknologi digital, alat komunikasi, dan jaringan secara efektif dan bertanggung jawab dalam berbagai konteks kehidupan baik untuk belajar, bekerja, berpartisipasi dalam masyarakat, atau mengelola kehidupan sehari-hari.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) menyatakan bahwa kapabilitas digital melibatkan aspek-aspek berikut:

1. Literasi Digital: Kemampuan untuk mencari, mengevaluasi, dan memanfaatkan informasi digital secara kritis dan etis.
2. Keterampilan Teknis: Pemahaman dan kemampuan menggunakan alat atau perangkat digital, termasuk perangkat lunak dan aplikasi.
3. Kolaborasi Digital: Kemampuan bekerja sama melalui platform dan alat berbasis teknologi.
4. Keamanan Digital: Pemahaman tentang perlindungan data pribadi dan keamanan siber.
5. Inovasi Digital: Kemampuan untuk menciptakan, beradaptasi, atau memanfaatkan teknologi untuk memecahkan masalah dan menghasilkan nilai baru.



2.1.6 Beban kerja

(Leiter & Schaufeli, 1996) mengaitkan beban kerja dengan stress kerja, yaitu jumlah dan intensitas tuntutan pekerjaan yang dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Beban kerja yang tinggi atau tidak seimbang dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan burnout. Mereka menekankan bahwa beban kerja harus dikelola dengan baik agar tidak menurunkan kinerja atau menyebabkan masalah psikologis.

Beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus dilakukan seseorang sedangkan kelebihan beban kerja berhubungan erat dengan individu yang memiliki terlalu banyak tugas yang harus dilakukan (Leiter & Schaufeli, 1996). Beban kerja menyangkut tuntutan pekerjaan yang dibebankan pekerjaan kepada seorang karyawan dan dapat terdiri dari dua jenis: kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja kuantitatif adalah jumlah pekerjaan yang harus dilakukan seseorang. Beban kerja kuantitatif yang berat berarti seseorang harus melakukan terlalu banyak pekerjaan. Beban kerja kualitatif adalah tingkat kesulitan pekerjaan yang relatif terhadap kemampuan seseorang.

Beban kerja kualitatif yang berat berarti karyawan tidak mampu melakukan tugas pekerjaan karena terlalu sulit baginya. Seseorang mungkin mengalami hanya satu jenis beban kerja dalam suatu pekerjaan. Dia mungkin



banyak pekerjaan yang harus dilakukan yang belum tentu sulit, atau
n yang sulit dilakukan yang belum tentu banyak (Paul E. Spector,

Penelitian tentang beban kerja menemukan bahwa beban kerja berhubungan dengan ketiga jenis tekanan – psikologis, fisik, dan perilaku (Paul E. Spector, 1999). Penelitian ini melibatkan berbagai metodologi yang memungkinkan kita untuk menarik kesimpulan yang lebih pasti tentang kemungkinan hasil dari stresor ini.

Studi kuesioner telah menunjukkan bahwa laporan karyawan tentang beban kerja mereka berkorelasi dengan berbagai tekanan. (Paul E. Spector, 1999) menemukan korelasi signifikan beban kerja dengan tekanan psikologis berupa kecemasan, frustrasi, ketidakpuasan kerja, dan keinginan untuk berhenti, serta tekanan fisik berupa gejala kesehatan.

(Paul E. Spector, 1999) Menemukan korelasi signifikan beban kerja dengan tekanan ketidakpuasan kerja, keinginan untuk berhenti, dan gejala kesehatan. Bahwa beban kerja dikaitkan dengan tekanan depresi, kelelahan, ketidakpuasan kerja, gejala kesehatan, dan penyakit jantung. Ketiga studi ini sangat beragam secara geografis, masing-masing dilakukan di Amerika Serikat, Kanada, dan Swedia.

Studi telah menunjukkan bahwa beban kerja juga dapat memengaruhi fisiologi. Beban kerja dikaitkan dengan tekanan darah dan sekresi adrenal dalam aliran darah (Paul E. Spector, 1999). Dalam penelitian ini, tidak jelas



perubahan fisiologis mengakibatkan ketegangan psikologis dan fisik. Kemudian gagal menemukan bahwa ukuran objektif beban kerja berkorelasi dengan gejala kesehatan atau kepuasan kerja.

Meskipun penelitian telah menunjukkan bahwa beban kerja saja dapat dikaitkan dengan ketegangan, efek beban kerja dapat melibatkan tindakan variabel lain, terutama kontrol. Kita akan membahas efek gabungan beban kerja dan kontrol setelah kita membahas efek kontrol.

2.1.7 Komitmen Organisasi

(Natalie J. Allen & John P. Mayer, 1990) mencatat bahwa kesamaan dari berbagai definisi komitmen organisasi adalah pandangan bahwa komitmen adalah kondisi psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi, dan memiliki implikasi bagi keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi. Jadi, apa pun definisinya, karyawan yang berkomitmen lebih mungkin untuk tetap berada dalam organisasi daripada karyawan yang tidak berkomitmen.

(Natalie J. Allen & John P. Mayer, 1990) berpendapat bahwa lebih tepat untuk menganggap komitmen afektif, keberlanjutan, dan normatif sebagai komponen, daripada jenis, komitmen karena hubungan karyawan dengan organisasi mungkin mencerminkan berbagai tingkat dari ketiganya. Misalnya, seorang karyawan mungkin merasakan keterikatan yang kuat terhadap suatu organisasi dan rasa kewajiban untuk tetap bertahan.

Karyawan kedua mungkin senang bekerja untuk organisasi tersebut
ga menyadari bahwa meninggalkan organisasi akan sangat sulit dari
andang ekonomi. Terakhir, karyawan ketiga mungkin merasakan



keinginan, kebutuhan, dan kewajiban yang cukup besar untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Akibatnya, para peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang hubungan karyawan dengan suatu organisasi dengan mempertimbangkan kekuatan ketiga bentuk komitmen tersebut secara bersamaan daripada mencoba mengklasifikasikannya sebagai jenis tertentu.

Seperti yang telah disebutkan di atas, yang umum dalam semua konseptualisasi komitmen adalah gagasan bahwa komitmen mengikat individu pada organisasi. Memang, minat pada komitmen organisasi sebagian besar berasal dari keyakinan bahwa komitmen itu terkait dengan pergantian karyawan. Dengan mempertimbangkan biaya yang terkait dengan pergantian karyawan (Cascio, 1982), banyak hal yang berpotensi dapat diperoleh dengan menemukan cara untuk meningkatkan komitmen karyawan.

Namun, (Natalie J. Allen & John P. Mayer, 1990) mencatat bahwa berfokus secara eksklusif pada pergantian karyawan sebagai konsekuensi dari komitmen adalah pandangan yang sempit; apa yang dilakukan karyawan di tempat kerja dapat dikatakan sama pentingnya dengan apakah mereka akan bertahan atau keluar. Seperti yang kita bahas secara lebih rinci, keuntungan dari mengenali keberadaan berbagai bentuk komitmen diilustrasikan oleh temuan tentang hubungan diferensial mereka dengan perilaku yang relevan dengan pekerjaan seperti ketidakhadiran, kinerja pekerjaan, dan perilaku negaraan.



Karena alasan yang akan dijelaskan di bawah ini, konseptualisasi tiga komponen yang dijelaskan di sini digunakan untuk memandu pembahasan kita tentang pengembangan, konsekuensi, dan pengelolaan komitmen dalam bab-bab berikutnya. Uraian dan pembahasan singkat tentang langkah-langkah yang dikembangkan untuk menilai ketiga komponen ini disediakan dalam lampiran. Namun, penting untuk mengakui pendekatan lain yang telah dikembangkan baru-baru ini dalam mengenali sifat komitmen yang multidimensi.

Singkatnya, konsensus yang berkembang di antara para ahli teori dan peneliti komitmen adalah bahwa komitmen merupakan konstruksi multidimensi. Mereka kurang sepakat tentang apa saja dimensi-dimensi tersebut. Untuk tujuan saat ini, kami menggunakan model tiga komponen (Natalie J. Allen & John P. Mayer, 1990) sebagai dasar pembahasan kami tentang pengembangan dan implikasi komitmen. Dari model multidimensi yang diidentifikasi di sini, model ini dan ukuran yang terkait dengannya telah menjalani evaluasi empiris paling luas hingga saat ini.

Selain itu, karena model (Natalie J. Allen & John P. Mayer, 1990) dikembangkan dari identifikasi tema-tema umum dalam konseptualisasi komitmen dari literatur yang ada, penggunaan model ini memungkinkan kami



untuk menggabungkan hasil dari berbagai macam penelitian dengan ukuran selain yang dikembangkan secara khusus untuk tujuan model. Yang terpenting, banyak penelitian yang telah menggunakan

Kuesioner Komitmen Organisasi dapat dimasukkan dalam pembahasan kami tentang komitmen afektif. Hal ini juga berlaku pada penelitian yang menggunakan ukuran identifikasi dan internalisasi milik.

Ketika kita mengatakan bahwa seseorang berkomitmen, kita biasanya menyiratkan atau menyatakan secara spesifik bahwa ia berkomitmen pada sesuatu (misalnya, ia berkomitmen pada keluarganya; ia berkomitmen pada proyek). Dalam literatur perilaku organisasi, banyak karya teoritis tentang komitmen difokuskan pada komitmen pada organisasi.

Penekanan ini telah menimbulkan dua masalah besar. Pertama, (Morrow & McElroy, 1987) mencatat bahwa "komitmen organisasi" sebagai sebuah konstruk berpotensi berlebihan dengan konstruk komitmen kerja lainnya seperti keterlibatan kerja dan komitmen karier.

Misalnya, variabel yang diidentifikasi sebagai anteseden potensial komitmen organisasi, serta yang diidentifikasi sebagai konsekuensi, tidak berbeda dengan anteseden dan konsekuensi dari variabel komitmen kerja lainnya ini. (Morrow & McElroy, 1987) berpendapat bahwa, untuk menjamin status sebagai variabel yang layak dipelajari demi dirinya sendiri, sebuah konstruk komitmen harus ditunjukkan agar dapat dibedakan dari konstruk terkait dan memberikan kontribusi unik terhadap pemahaman variabel hasil

ting (misalnya, pergantian karyawan, kinerja pekerjaan).



2.2 Tinjauan Empiris

Penelitian ini mengkaji bagaimana karyawan secara individual berkinerja dengan baik, dimana data dan informasi tambahan secara teoritis diperoleh dari penelitian terdahulu atau riset terdahulu yang dianggap relevan. Berdasarkan referensi dari beberapa penelitian terdahulu, maka peneliti menyusun matriks penelitian sebelumnya yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini yang dapat dilihat pada lampiran.

