

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengatur sumber daya manusianya. Sumber daya ini akan diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen sumber daya manusia memiliki kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumber daya lain dikarenakan yang dikelola adalah manusia, maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang sangat luas bagi perusahaan.

Menurut Sinambela (2016:8) bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau demi mencapai tujuan yang telah dikemukakan. Menurut Dessler (2015:3) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Menurut Hamali (2018:2) menyatakan bahwa Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya.

Dari beberapa definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pengelolaan dan pendayagunaan pada pegawai melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sehingga tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.1 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017:14) peranan Manajemen Sumber daya Manusia adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.

8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Larasati (2018:16) fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi dua, yaitu :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan manajemen sumber daya manusia (penarikan-seleksi orientasi-penempatan).
- b. Pengembangan (pendidikan dan latihan).
- c. Kompensasi dan proteksi (upah, insentif, tunjangan, K3).
- d. Pengintegrasian (kepentingan perusahaan+ kebutuhan karyawan).
- e. Pemeliharaan (meningkatkan kondisi fisik, mental & Iawalitas).
- f. Kedisiplinan (penerapan disiplin karyawan).
- g. Pembehentian (PHK/putusnya hubungan kerja karena sebab tertentu) Fungsi manajemen sumber daya manusia sebenarnya tidak terbatas pada menciptakan sumber.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Kasmir (2019:7) mengungkapkan tujuan dan manajemen sumber daya manusia tidak hanya diperlukan untuk memberikan gambaran

tujuan dari manajemen puncak, tetapi juga merupakan penyeimbang tantangan-tantangan yang dihadapi oleh organisasi yang meliputi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, masyarakat, dan karyawan yang dipengaruhi oleh tantangan-tantangan tersebut. Kegagalan dalam menetapkan tujuan dapat membahayakan kinerja perusahaan, tingkat laba, dan bahkan kelangsungan hidup organisasi.

Menurut Serdamayanti (2017:34) manajemen sumber daya manusia memiliki empat tujuan, yaitu :

1. Tujuan Sosial manajemen SDM adalah yang bertanggung jawab secara sosial terhadap tantangan dan keperluan yang terjadi di masyarakat khususnya di ruang lingkup organisasi dan mengurangi efek yang merugikan.
2. Tujuan Organisasional merupakan langkah untuk menunjukkan keberadaan dari suatu organisasi sehingga perlu adanya kontribusi akan pendayagunaan sumber daya manusia secara keseluruhan. Sumber daya manusia itu sendiri merupakan target formal yang ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Tujuan Fungsional mempertahankan kontribusi dari sumber daya manusia tiap departemen yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia pada tiap departemen dipelihara sedemikian rupa sehingga memberikan kontribusinya secara optimal.

4. Tujuan Individu dalam suatu organisasi harus terpenuhi dan diselaraskan dengan tujuan organisasi. Hal ini digunakan sebagai motivasi para karyawan untuk lebih berkontribusi dalam melaksanakan tugasnya di dalam organisasi.

2.1.4 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sudut pandang ini memberikan tema-tema pelengkap yang membantu manajer dan operasional SDM dalam mempertahankan fungsi SDM dan aktivitasnya tetap ada pada sudut pandang yang benar menurut Rivai (2015:17) meliputi :

1. Pendekatan strategis, manajemen SDM harus memberikan andil atas keberhasilan strategi perusahaan. Bila aktivitas manajer dan bagian SDM mencapai sasaran strategisnya, maka sumber daya digunakan secara efektif.
2. Pendekatan SDM, Manajemen SDM merupakan manajemen manusia. Pentingnya dan martabat manusia tidak boleh diabaikan.
3. Pendekatan manajemen, manajemen SDM merupakan tanggung jawab setiap manajer. Departemen SDM ada dalam rangka melayani manajer dan karyawan melalui keahliannya.
4. Pendekatan sistem, pendekatan SDM berlangsung di dalam sistem yang lebih besar, yakni perusahaan. Oleh karenanya upaya SDM harus mengevaluasi andil karyawan yang diberikan terhadap produktivitas perusahaan.

5. Pendekatan proaktif, manajemen SDM bisa meningkatkan andilnya atas karyawan organisasi dan mengantisipasi berbagai masalah sebelum kemunculannya.

2.2 Reward

Menurut Irham Fahmi (2016:64) *reward* merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seseorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. Menurut Handoko (2017: 66) *reward* adalah bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu binaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sedangkan Menurut Triton (2015:123) *reward* adalah satu upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja para karyawan.

Menurut Shields (2016:12) *Reward* dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu. Begitu juga dengan sistem penghargaan (*Reward*) yang berbasis kinerja mendorong karyawan mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat memenuhi kepentingan organisasi.

Berdasarkan definisi para ahli diatas, *reward* merupakan hadiah, atau imbalan. Selain motivasi *reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi giat lagi usahanya untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi kinerja yang telah dapat dicapainya. Maka dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah segala imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan atas kontribusi karyawan.

2.2.1 Tujuan Pemberian *Reward*

Menurut Sedarmayanti (2017:356) tujuan diberikannya *reward* oleh perusahaan kepada karyawannya adalah sebagai berikut:

1. Menarik SDM, Hendaknya setiap penghargaan kepada pegawai dapat menimbulkan ketertarikan/hasrat bagi pegawai untuk memperolehnya.
2. Memotivasi SDM, Penghargaan pegawai harus memotivasi pegawai untuk dapat bekerja lebih baik, lebih bersemangat dan lebih berkinerja tinggi.
3. Mengembangkan SDM, Penghargaan pegawai hendaknya dapat memberi peluang kepada pegawai untuk berkembang, berkekmbang kemampuan dan wawasannya, berkembang kariernya dan berkembang pendapatannya.
4. Memuaskan SDM, Hendaknya setiap penghargaan dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai yang memperolehnya.
5. Memelihara SDM, Penghargaan pegawai hendaknya dapat mempertahankan keberadaan pegawai pada organisasi tertentu sehingga tingkat *turn over* atau keluar dari organisasi rendah.

2.2.2 Dimensi *Reward*

Rewards dalam penelitian ini akan diukur menggunakan dimensi yang digunakan oleh Eka (2019: 66) dengan dimensi *rewards* sebagai berikut:

1. *Intrinsic Reward*

Penghargaan intrinsik adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri. penghargaan yang secara psikologis dapat membuat mereka merasa puas menyelesaikan tanggung jawabnya dan bangga menjadi bagian dari organisasi. *Intrinsic reward* juga membuat karyawan termotivasi dengan sendirinya karena merasa terikat dan terlibat dengan pekerjaannya, seperti pemberian otonomi sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

2. *Extrinsic Reward*

Penghargaan ekstrinsik adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik dibagi menjadi dua jenis yaitu penghargaan finansial seperti gaji dan tunjangan, kemudian non finansial seperti penghargaan antar pribadi dan jaminan sosial atau kebutuhan dasar.

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Reward*

Menurut Rivai (2015:546) faktor-faktor yang mempengaruhi *reward* terbagi menjadi dua yaitu, lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi *reward* dan berasal dari luar perusahaan, seperti pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja, sedangkan untuk lingkungan internal berkaitan dengan hal-hal di dalam perusahaan yang turut memengaruhi *reward* tersebut. Berikut ini merupakan penjelasan lingkungan eksternal :

1. Pasar Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja mempengaruhi pemberian *reward* dalam dua cara, yang pertama tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau *floor* tingkat pembayaran. Tingkat pembayaran suatu perusahaan yang terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja di perusahaan itu. Kedua, pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja.

2. Kondisi Ekonomi

Salah satu aspek yang juga mempengaruhi *reward* sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama

derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi.

3. Peraturan Pemerintah

Pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat *reward* melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam *reward* untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak dibawah umur (yang telah ditetapkan).

4. Serikat Pekerja

Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program *reward* kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja diperusahaan sektor swasta diperkirakan meningkat upah 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode inflasi.

5. Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk *reward* karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat

jumlah uang yang dialokasikan ke masing-masing karyawan melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi.

6. Siapa yang membuat keputusan *reward*

Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan *reward* dibanding sekitar beberapa faktor lain, tssetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, sistem apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga dibawah perusahaan.

2.2.4 Sistem Reward

Sistem *Reward* dari Perusahaan untuk Karyawan Menurut Sedarmayanti (2017:355) membagi *reward* ke dalam beberapa bentuk, yaitu sebagai berikut :

1. Keadilan

Model penghargaan organisasi dengan memberikan penghargaan kepada pegawai sesuai proporsi.

2. Kesamaan

Model penghargaan organisasi dengan memberi penghargaan yang sama tanpa memandang kontribusi dan masing-masing individu.

3. Kebutuhan

Model penghargaan organisasi dengan mendasarkan kebutuhan pegawai daripada kontribusinya.

2.3 Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2017:67) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi sesuai dengan sistem yang diatur dalam organisasi untuk meraih tujuan yang memiliki makna bersama. Penjelasan dari Samsudin (2018) mengatakan budaya organisasi adalah sistem makna atau nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi. Sistem makna dan nilai tersebut nantinya mencari karakteristik khas suatu organisasi dan akan membuat organisasi berbeda dengan organisasi lainnya. Menurut Sudaryono (2017) tentang budaya organisasi merupakan tata nilai yang disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu meningkatkan produktivitas pegawai.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas, menurut penulis budaya Organisasi dapat diartikan sebagai budaya perguruan tinggi. Perguruan tinggi adalah sebuah organisasi. Budaya yang ada ditingkat sekolah merupakan budaya organisasi. Layaknya sebuah organisasi maka perguruan tinggi juga mempunyai tujuan, program, kegiatan, dan aturan-aturan yang disepakati bersama. Kesimpulan dari Budaya organisasi adalah perwujudan dari nilai-nilai, dan tradisi yang mendasari organisasi tersebut untuk dipatuhi bersama seluruh anggota organisasi. Hal ini terlihat bagaimana anggota organisasi tersebut berperilaku, harapan para anggota terhadap organisasi dan sebaliknya, serta apa yang dianggap wajar bagi anggota dalam melakukan tugasnya.

2.3.1 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2017) menjabarkan beberapa karakteristik dari budaya organisasi, sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Tingkat daya pendorong pegawai untuk resiko untuk bersikap inovatif dan berani mengabil resiko. Dalam hal ini, budaya organisasi yang baik dapat mendorong para pegawainya untuk berani mengambil resiko dalam bekerja.

2. Perhatian terhadap detail

Tingkat beban yang di arahkan kepada pegawai untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada tehnik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4. Orientasi individu

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitug efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu. Hal ini mengidentifikasi bahwa organisasi ini memandang SDM adalah bagian paling penting dalam keseluruhan proses yang ada di organisasi. Organisasi sejenis ini memperlakukan pegawai dengan fleksibilitas yang tinggi dan menjadi hubungan di antara pegawai dan menjadi (kepala) yang sangat hangat.

5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasi sekitar tim-tim, bukannya individu-individu. Dalam organisasi yang sangat besar, seringkali harus beroperasi pada tim-tim kecil yang sangat efektif. Dengan tim tersebut, organisasi dapat menyelesaikan berbagai jenis pekerjaan dengan lebih cepat dan efektif.

6. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai. Hal ini mengidentifikasi bahwa organisasi memandang keproaktif adalah di atas segalanya.

7. Kemampuan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status daripada pertumbuhan. Dalam hal ini budaya organisasi memfokuskan pada kedinamisan dan pertumbuhan.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2017) mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu. Adapun faktor – faktor tersebut sebagai berikut :

1. *Observed Behavioral Regularities* (Keteraturan perilaku yang Diamati), yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan

anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

2. *Norms* (Norma), yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. Norma – norma membentuk berbagai ide menyangkut apa yang para anggota harus lakukan dan rasakan, bagaimana perilaku ini harus diatur, dan sanksi apa yang harus diterapkan ketika perilaku yang terjadi tidak sesuai dengan kebanyakan.
3. *Dominant values* (Nilai Dominan), yakni adanya nilai - nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
4. *Philosophy* (Filosofi), yakni adanya kebijakan - kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan. Keadaan yang amat penting.
5. *Rules* (Aturan), yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi. Aturan – aturan yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas – tugas dalam organisasi.
6. *Organization climate* (Iklim Organisasi), yakni perasaan keseluruhan yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

2.3.3 Tujuan Budaya Organisasi

Menurut Edy (2016:27), beberapa manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Membatasi peran yang membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulkan rasa memiliki sebagai identitas para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama dari pada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

2.3.4 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Edison, et al. (2018:118), untuk menunjang kinerja sangat diperlukan budaya organisasi yang kuat dan untuk mencapai itu perlu pemenuhan-pemenuhan sebagai berikut :

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapat kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati peraturan serta menawarkan hasil berkualitas dan layanan tinggi.

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis dengan bersikap proaktif dan semangat yang baik dalam mengerjakan pekerjaannya.

3. Kepribadian

Anggota organisasi peka terhadap sekitarnya, bersedia membantu rekan kerjanya dan terbuka.

4. Performa

Organisasi dan anggotanya selalu menampilkan kinerja yang baik untuk meningkatkan kualitas dan mutu.

5. Orientasi Tim

Melakukan kerja sama yang baik antar anggota organisasi dengan keterlibatan aktif para anggotanya untuk mendapatkan hasil kinerja yang tinggi.

2.4 Kompetensi

Menurut Edison, et al. (2018:140) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017:11) mengatakan bahwa kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang maksimal disebut mempunyai kompetensi. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan

Dosen mendefinisikan kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Dari beberapa definisi para ahli diatas dapat disimpulkan pengertian kompetensi adalah suatu kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

2.4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Wibowo (2016:126) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerja bawahan, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu emosional

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

7. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

8. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti rekrutmen dan seleksi karyawan, praktik pengambilan keputusan.

2.4.2 Dimensi Kompetensi Dosen

Terdapat empat kompetensi yang harus dimiliki oleh dosen berdasarkan Undang-Undang Dasar No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen dalam kaitannya dengan pengembanan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi yakni kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial. Keempat kompetensi tersebut menjadi sangat penting dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional yang diwujudkan nyatakan melalui kinerja dosen tersebut.

1. Kompetensi Pribadi

Menurut Faya (2020: 23) Dosen sering dianggap sebagai sosok yang memiliki kepribadian ideal. Oleh karena itu pribadi dosen sering dianggap sebagai model atau panutan. Sebagai seorang model, dosen harus memiliki kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian serta mempengaruhi motivasi belajar mahasiswa, dan mampu menciptakan hubungan yang baik kepada mahasiswa, sesama dosen, dan organisasi.

2. Kompetensi Profesional

Menurut Faya (2020:24) Kompetensi profesional adalah kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas dosen. Kompetensi ini merupakan kompetensi yang sangat penting, oleh sebab langsung berhubungan dengan kinerja yang ditampilkan. Tingkat keprofesionalan yang berhubungan dengan kompetensi ini di meliputi kemampuan merancang, memiliki sertifikat pendidik, jenjang Pendidikan dosen sesuai dengan matakuliah yang diampu, dan Kemampuan dalam penguasaan materi pelajaran sesuai dengan bidang studi yang diajarkannya.

3. Kompetensi Sosial

Menurut Faya (2020:25) Kemampuan kompetensi sosial ini sendiri dibentuk menjadi sarana prasaran yang dapat berkomunikasi dengan baik dan bergaul dengan arif secara efektif denan mahasiswa atau pun lingkungan universitas. Seperti Kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan professional dan Kemampuan untuk menjalin kerja sama baik secara individual maupun secara kelompok.

4. Kompetensi Pedagogik

Menurut Ivan, et al. (2019:21) kompetensi pedagodik merupakan kemampuan tentang proses pengembangan mata kuliah dalam kurikulum, pengembangan bahan ajar, serta perancangan strategi pembelajaran. Seperti, Mengembangkan bahan ajar dalam berbagai

media dan format untuk mata kuliah tertentu, Merancang strategi pembelajaran mata kuliah.

2.5 Kinerja Dosen

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Sedangkan Menurut Faya (2020:33) Kinerja dosen adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh dosen dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Menurut Bernadetha (2020:1) kinerja dosen adalah hasil kerja yang dicapai oleh dosen dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung-jawabannya sebagai tenaga fungsional akademik.

Menurut pendapat para ahli diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang bisa dimanfaatkan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

2.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Faktor kemampuan (*ability*) Secara psikologis kemampuan (*ability*) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*) artinya pegawai dengan IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor Motivasi berbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

2.5.2 Manfaat Kinerja

Manfaat Kinerja Menurut Rivai (2015: 315) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi :

1. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
2. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
3. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
4. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.

5. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasikan seberapa baik sumber daya manusianya berfungsi.

2.5.3 Dimensi Kinerja Dosen

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 3 Tahun 2020 Pasal 1 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi menyatakan bahwa dosen adalah pendidik yang profesional dan ilmunan dengan tugas utama mentransformasikan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Dalam sikap profesional seorang dosen maka dosen berkewajiban melaksanakan pendidikan, pelatihan dan pengabdian masyarakat. Dimensi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pendidikan

Menurut Faya (2020:33) Bidang tugas ini sangat erat kaitan dengan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran, bimbingan dan latihan keterampilan pada para mahasiswa. Para dosen mengajar sesuai dengan ketentuan dan rancangan pembelajaran.

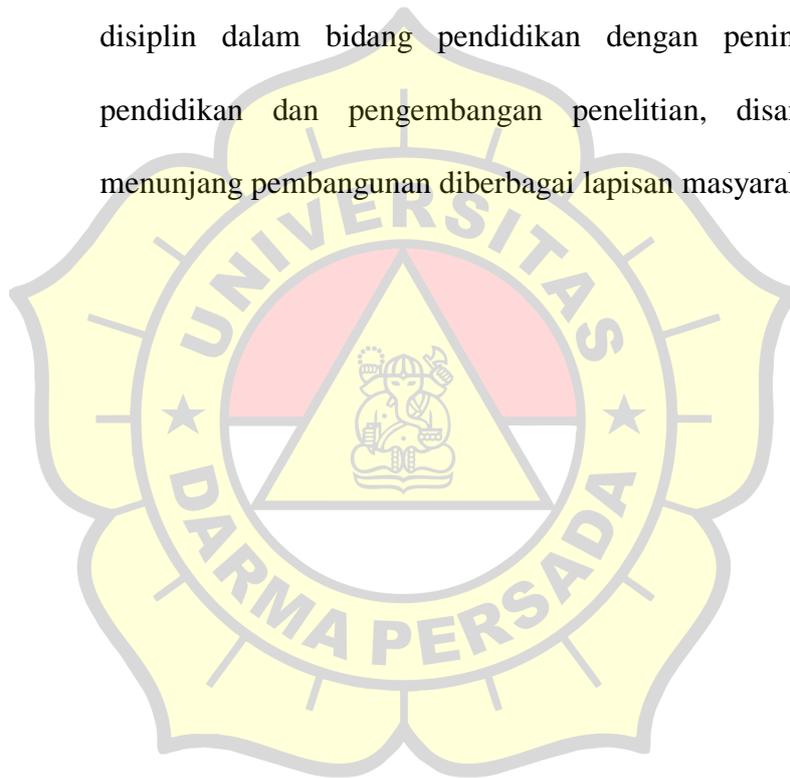
2. Penelitian

Menurut Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 45 menegaskan bahwa penelitian di perguruan tinggi diarahkan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi,

serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan daya saing bangsa dengan menghasilkan publikasi karya ilmiah berupa jurnal, artikel, atau menerjemahkan/menyadur buku ilmiah.

3. Pengabdian kepada masyarakat

Menurut Faya (2020:34) Pengabdian pada masyarakat merupakan kegiatan yang menghubungkan hasil penelitian dan penguasaan disiplin dalam bidang pendidikan dengan peningkatan mutu pendidikan dan pengembangan penelitian, disamping untuk menunjang pembangunan diberbagai lapisan masyarakat.



2.6 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah sebagai rujukan penelitian empiris yang dapat dilihat pada tabel 2.1 dibawah ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/tahun/judul penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan alat analisis penelitian	Hasil penelitian
1.	Rina, Aditya Halim Perdana Kusuma/ 2017/Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Makassar Jurnal Riset Edisi XIX, Vol 3, No 8, 2017	Kompetensi Budaya Organisasi Motivasi Kinerja Dosen Dimensi : a. Pendidikan b. Penelitian c. Pengabdian kepada masyarakat d. kegiatan penunjang karir	Metode dalam penelitian ini menggunakan model kuantitatif, Teknik analisis data menggunakan <i>Struqtural Equation Model</i> (SEM).	Adanya pengaruh positif dan signifikan variabel Kompetensi, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Dosen Kopertis Wilayah IX yang diperbantukan pada PTS di Makassar.

No	Nama peneliti /tahun/ judul penelitian	Variabel yang diteliti	Metode dan Alat analisis	Hasil penelitian
2.	Sakinah Ubudiyah Siregar/2020/ Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Labuhan Batu. Jurnal Pembelajaran dan Ilmu Civic, Vol 1, No 1, 2020	Reward Kinerja Dosen Dimensi : a. Pendidikan b. Penelitian c. Pengabdian kepada masyarakat	Metode dalam Penelitian ini dapat digolongkan dalam jenis penelitian <i>ex post facto</i> yang kausal dan data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur.	<i>Reward</i> berpengaruh langsung positif terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Swasta Labuhan Batu
3.	Ni Made Christina Gariyasa/ (2021)/ Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Dosen Tetap di Sekolah Tinggi Pariwisata Bali Internasional Denpasar Jurnal Ilmiah Hospitaly Management, Vol 11, No 2, 2021	Motivasi Kompetensi Kinerja Dosen Dimensi : a. Pendidikan b. Penelitian c. Pengabdian kepada masyarakat	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda.	Terdapat pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap kinerja Dosen Tetap di Sekolah Tinggi Pariwisata Bali Internasional merupakan efek positif dan signifikan.

No	Nama Peneliti/tahun/judul penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan alat analisis penelitian	Hasil penelitian
4.	Faya Kunisa Guci/ (2020)/ Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dosen dan Kepemimpinan Ketua Program Studi Terhadap Kinerja Dosen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera utara.	Budaya Organisasi Kompetensi Dosen Kepemimpinan Ketua Program Studi Kinerja Dosen Dimensi : a. Pendidikan b. Penelitian c. Pengabdian kepada masyarakat	Dalam penelitian ini menggunakan Metode kuantitatif dengan regresi linier sederhana	Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi, kompetensi dosen dan kepemimpinan ketua program studi terhadap kinerja dosen pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5.	Helisia Margahana/ (2020)/ Pengaruh Kompetensi, Reward dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Dosen STIE Trisna Negara Belitang Jurnal Ilmiah Edunomika, Vol4, No2, 2020	Kompetensi Reward Pengembangan Karir Kinerja Dosen Dimensi : a. Pendidikan b. Penelitian c. Pengabdian kepada masyarakat	Dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dan menggunakan analisis regresi berganda.	Kompetensi, berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Sedangkan untuk variabel reward dan pengembangan karir tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen STIE Trisna Negara, Belitang

No	Nama Peneliti/tahun/judul penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan alat analisis penelitian	Hasil penelitian
6.	<p>Emi Lilawati, Fauziah Mashari/(2017)/ Pengaruh Kompetensi Dosen Dan Kepuasan Kerja Dosen Terhadap Kinerja Dosen Di Universitas Kh a wahab Hasbullah Tambakberas Jombang</p> <p>Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam, Vol 3, No1, 2017</p>	<p>Kompetensi Dosen Kepuasan Kerja</p> <p>Kinerja Dosen Dimensi : a. Pendidikan b. Penelitian c. Pengabdian kepada masyarakat</p>	<p>Metode Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, serta analisis regresi linier berganda</p>	<p>Dari pengolahan data menunjukkan hubungan yang positif antara variabel kompetensi dosen, kepuasan kerja dosen terhadap kinerja dosen.</p>
7.	<p>Aththaariq, R.M. Mochammad Wispondono, M. Alkirom Wildan/ (2014)/ Pengaruh Kompetensi Dosen Terhadap Kinerja Dosen Di Universitas Trunojoyo Madura</p> <p>Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis, Vol 1, No 1, 2014</p>	<p>Kompetensi Kinerja Dosen Dimensi : a. Pendidikan b. Penelitian c. Pengabdian kepada masyarakat</p>	<p>Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.</p>	<p>Terdapat pengaruh signifikan antara Kompetensi dosen terhadap Kinerja Dosen Universitas Trunojoyo Madura</p>

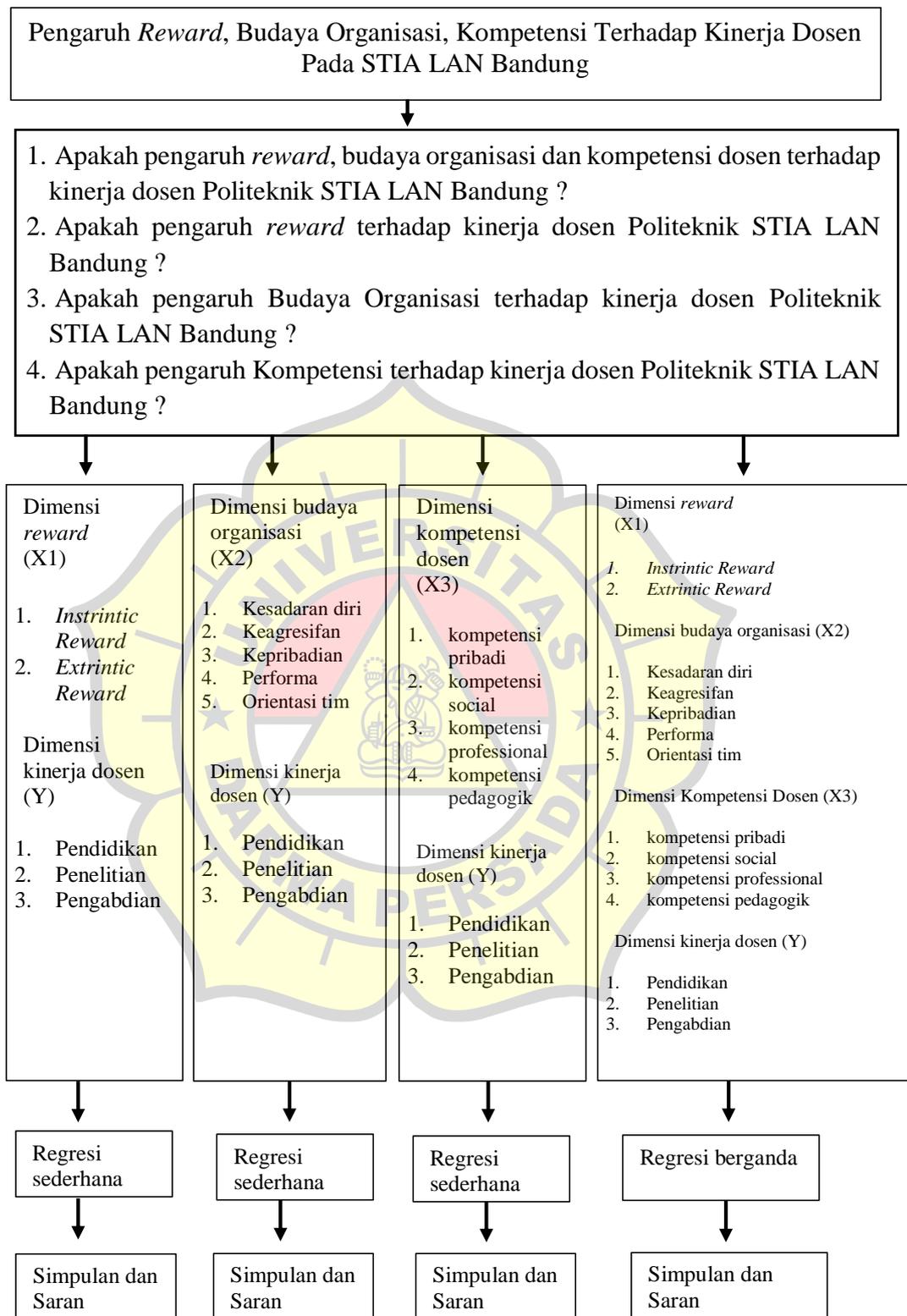
No	Nama Peneliti/tahun/judul penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan alat analisis penelitian	Hasil penelitian
8.	Ratna Wijayanti/ (2019)/ Model Peningkatan Kinerja Dosen Melalui Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Universitas Islam Sultan Sgung Semarang)	Reward Punishment Disiplin Kerja (Z) Kinerja Dosen Dimensi : a. Pendidikan b. Penelitian c. Pengabdian kepada masyarakat	Metode yang digunakan menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif serta <i>path</i> analisis	Adanya pengaruh positif signifikan pada variabel <i>reward, punishment</i> terhadap disiplin kerja dan kinerja dosen. Dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja deosen. Serta variabel disiplin kerja tidak terbukti sebagai varibel intervening yang memediasi <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja dosen.
9.	A. Dirwan/ (2015)/ Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Jakarta. Jurnal Imul Pendidikan Vol 1, No 2, 2015	Budaya Organisasi Komitmen Kinerja Dosen Dimensi : a. Pendidikan b. Penelitian c. Pengabdian kepada masyarakat	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, analisis data yang digunakan adalah analisis jalur.	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dosen, komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja dosen dan secara Bersama budaya organisasi dan komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja dosen.

No	Nama Peneliti/tahun/judul penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan alat analisis penelitian	Hasil penelitian
10.	Najamudin/ 2018/ Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Melalui Motivasi dan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dosen Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (stkip) Bima)	Budaya Organisasi Motivasi (Z1) Lingkungan Kerja (Z2) Kinerja Dosen Dimensi : a. Pendidikan b. Penelitian c. Pengabdian kepada masyarakat	Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dengan teknik analisis jalur (<i>Path</i>)	Adanya pengaruh yang signifikan dengan Budaya Organisasi dan motivasi terhadap Kinerja Dosen, terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Motivasi, adanya pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi dengan Lingkungan Kerja, dan terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja dosen melalui motivasi.

Sumber : Diolah oleh peneliti,2021

2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap masalah yang akan dikupas. Berdasarkan rumusan masalah dan dimensi dari para ahli yang digunakan dalam penelitian dengan judul “Pengaruh *Reward*, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Dosen Politeknik STIA LAN Bandung” ini maka model kerangka pemikiran dari penelitian adalah seperti gambar 2.1 dibawah ini :



Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2021

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.8 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:63) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasari pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner. Berdasarkan uraian dan hasil penelitian yang dikembangkan oleh para ahli dan penelitian terdahulu di atas, maka hipotesis yang diambil oleh penulis dari penelitian ini adalah :

H01: *Reward*, budaya organisasi dan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen (Y)

Ha1: *Reward*, budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja dosen (Y)

H02 : *Reward* (X_1) tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen (Y)

Ha2 : *Reward* (X_1) berpengaruh positif terhadap kinerja dosen (Y)

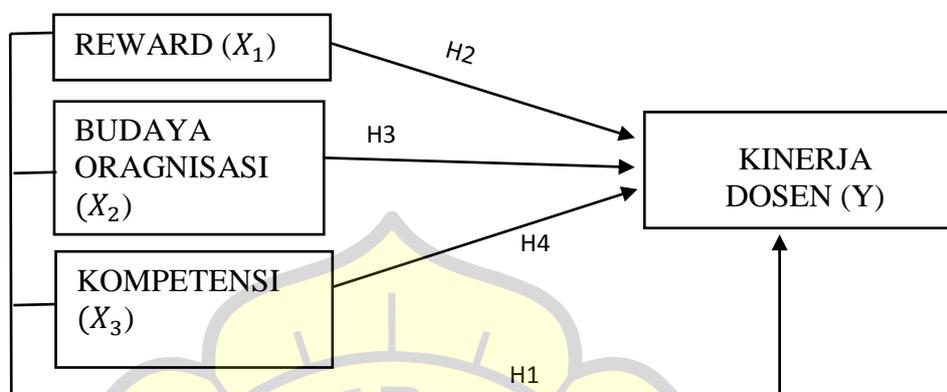
H03 : Budaya Organisasi (X_2) tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen (Y)

Ha3 : Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja dosen (Y)

H04 : Kompetensi (X_3) tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen (Y)

Ha4 : Kompetensi (X_3) berpengaruh positif terhadap kinerja dosen (Y)

Bedasarkan Hipotesis diatas maka didukung dengan paradigma penelitian seperti pada gambar 2.2 dibawah ini :



Sumber : Data diolah oleh peneliti,2021

Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2017:63) adalah sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian. Obejek penelitian dalam hal ini memiliki 3 variabel indpenden, yaitu *Reward* (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Kompetensi (X_3) dan variabel dependen Kinerja Dosen (Y).