

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Komitmen Organisasional

##### 1. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif (Zurnali C. , 2010, p. 127).

Menurut Luthans (2006, p. 224) komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses keberlanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Komitmen organisasional menurut L. Mathis dan Jackson dalam (Sopiah, 2008, p. 155) "*Organizational Commitment is the degree to which employess believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*" (komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi).

Lincoln dalam (Sopiah, 2008, p. 155) mendefinisikan komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi.

Definisi lain juga dikemukakan oleh Porter dalam (Sopiah, 2008, p. 156) yang menjelaskan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Robbins dalam (Sopiah, 2008, p. 155) mendefinisikan bahwa komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

Menurut Richard M. Steers dalam (Sopiah, 2008, p. 156) menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaannya.

Berdasar beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa definisi komitmen organisasional adalah kemampuan pada karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, tujuan organisasi atau perusahaan, mencakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, dan keterlibatan dalam pekerjaan.

## 2. Bentuk Komitmen Organisasional

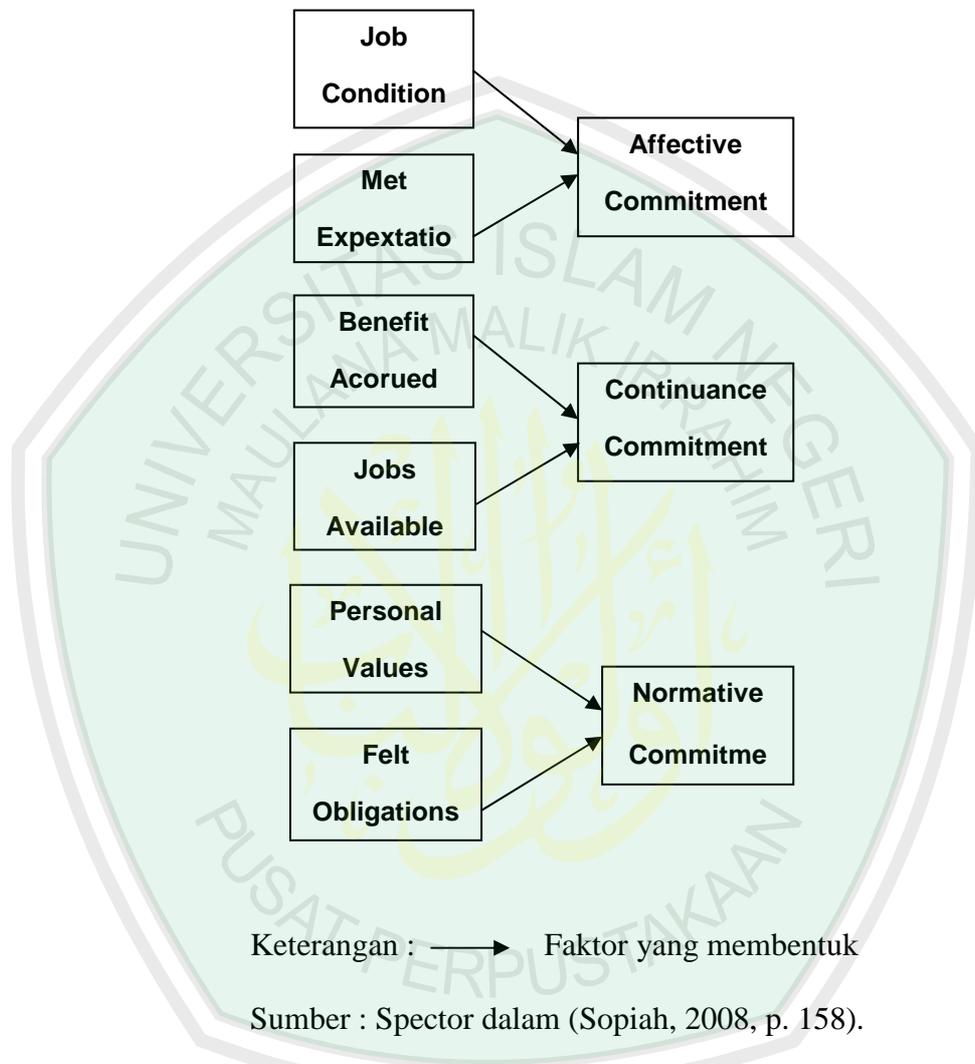
Menurut Allen & Meyer (1993, p. 49-61) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasional, yaitu :

1. *Affective Commitment* (komitmen afektif) terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
2. *Continuance Commitment* (komitmen kontinyu) terjadi apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
3. *Normative Commitment* (komitmen normatif) adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai, dan keyakinan karyawan.

Lebih jelasnya Spector dalam (Sopiah, 2008, p. 157) menggambarkan bentuk-bentuk komitmen organisasional serta faktor-faktor yang membentuk sebagai berikut :

**Gambar 2.1**

**Faktor-Faktor Pembentuk Komitmen Organisasional**



Sedangkan menurut Mowday et.al. dalam (Curtis, Susan, & Wright, 2001) mengemukakan bahwa komitmen organisasional dapat dipecah menjadi tiga komponen, yaitu :

1. Keinginan memelihara keanggotaan dalam organisasi.
2. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.
3. Kesiediaan bekerja keras sebagai bagian dari organisasi.

Kanter dalam (Sopiah, 2008, p. 158) juga mengemukakan tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu :

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*) yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi.
3. Komitmen terkontrol (*control commitment*) yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Bentuk komitmen organisasional menurut Porter dalam (Sopiah, 2008, p.159) telah dikembangkan tiga bagian dari definisi komitmen organisasional, yaitu :

1. Keyakinan dan penerimaan yang kuat dari tujuan dan nilai organisasi.
2. Kesediaan untuk bekerja keras sebagai bagian dari organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mengingat organisasi.

### 3. Proses Terjadinya Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Berawal dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama, dan rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap organisasi.

Bashaw dan Grant dalam (Sopiah, 2008, p. 159) menjelaskan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah proses berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi.

Wursanto dalam (Sopiah, 2008) mengemukakan bahwa rasa memiliki dari para karyawan terhadap kelompoknya dapat dilihat dalam hal-hal sebagai berikut :

1. Adanya loyalitas dari para anggota terhadap anggota lainnya.
2. Adanya loyalitas anggota terhadap kelompoknya.
3. Kesiediaan berkorban dari para anggota baik moral maupun material demi kelangsungan hidup kelompoknya.
4. Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompok tersebut mendapat nama baik dari masyarakat.
5. Adanya letupan emosi dari para anggota apabila kelompoknya mendapat celaan, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompok lain.
6. Adanya niat baik dari para anggota kelompok untuk tetap menjaga nama baik kelompoknya dalam keadaan apapun.

Menurut Garry Dessler dalam (Sopiah, 2008, p. 159-161) yang dapat dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi yaitu :

1. *Make it charismatic* : Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap, dan bertindak.
2. *Build the tradition* : Segala sesuatu yang baik dalam organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have comprehensive grievance procedures* : Bila ada keluhan dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. *Provide extensive two-way communications* : Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
5. *Create a sense of community* : Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu komunitas di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerjasama, dan lain-lain.
6. *Build value -based homogeneity* : Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama.
7. *Share and share a like* : Organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai paling atas tidak terlalu

berbeda dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dan lain-lain.

8. *Emphasize barnraising , cross utilization, and teamwork* :

Organisasi sebagai suatu komunitas yang harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat, dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi.

9. *Get together* : Adakan acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaa terjalin.

10. *Support employee development* : Organisasi memperhatikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang.

11. *Commit to actualizing* : Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai kapasitas masing-masing.

12. *Provide first year job challenge* : Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi, harapan dan kebutuhannya.

13. *Enrich and empower* : Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton, karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan.

14. *Promote from within* : Bila ada lowongan jabatan sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.

15. *Provide developmental activities* : Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas

maka dengan sendirinya akan memotivasi karyawan untuk berkembang.

16. *The question of employee security* : Bila karyawan merasa aman baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya.

17. *Commit to people first value* : Membangun komitmen karyawan pada perusahaan merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus memberi perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi.

18. *Put in writing* : Data tentang organisasi dimuat dalam bentuk tulisan, tidak hanya dalam bentuk lisan.

19. *Hire right kind managers* : Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan, dan lain-lain sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

20. *Walk the walk* : Tindakan jauh lebih efektif daripada kata-kata.

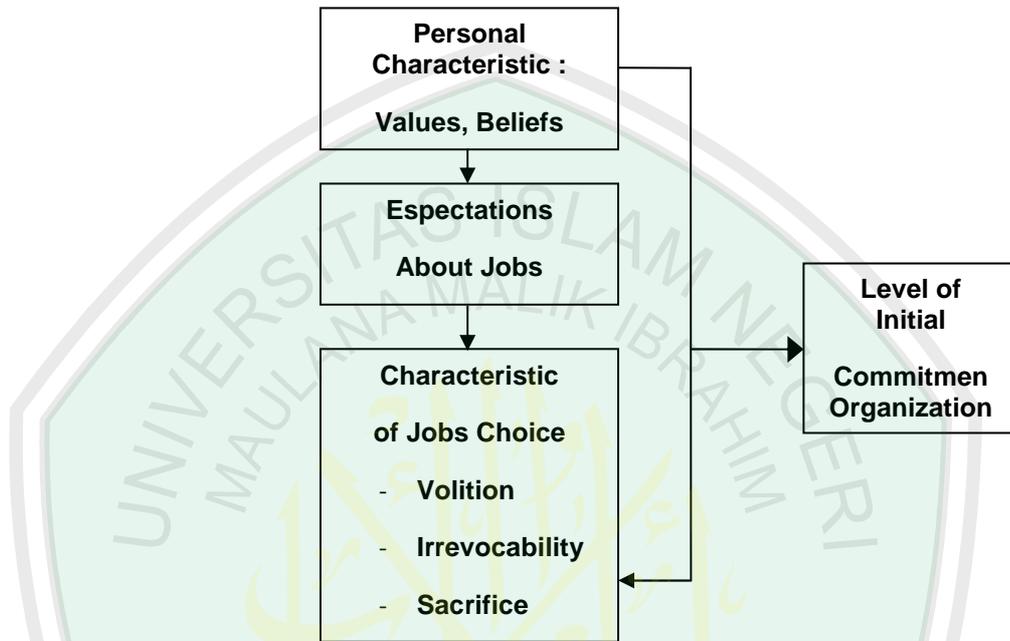
Mowday et.al dalam (Curtis, Susan, & Wright, 2001) faktor-faktor pembentuk komitmen organisasional akan berbeda bagi karyawan yang baru bekerja, setelah mengalami masa kerja yang cukup lama, serta bagi karyawan yang bekerja dalam tahapan yang lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam hidupnya

Proses komitmen organisasional juga dijelaskan oleh Minner dalam (Sopiah, 2008, p. 161 ) sebagai berikut :

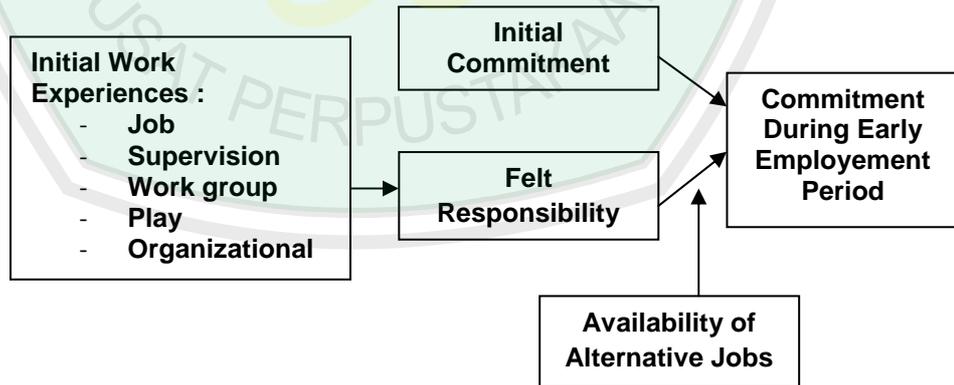
**Gambar 2.2**

**Proses Terjadinya Komitmen Organisasional**

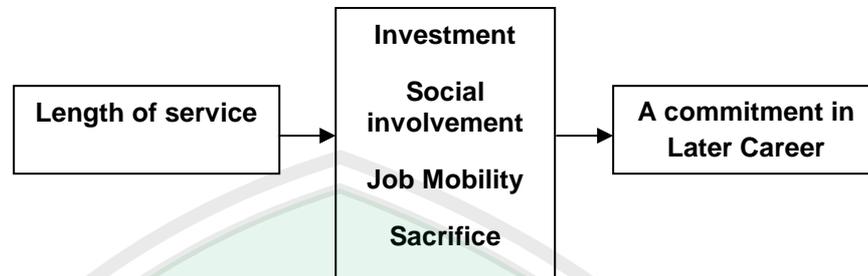
*1. Initial Commitment*



*2. Commitment During Early Employment*



### 3. Commitment During Later Career



Sumber : Minner dalam (Sopiah, 2008, p. 162)

Gambar 2.2 menjelaskan bahwa proses terjadinya komitmen karyawan pada organisasi berbeda. Pada fase awal (*initial commitment*) faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan organisasi adalah :

1. Karakteristik individu
2. Harapan-harapan karyawan pada organisasi
3. Karakteristik pekerjaan

Fase kedua disebut sebagai *commitment during early employment*. Pada fase kedua ini faktor yang berpengaruh pada komitmen organisasional adalah pengalaman kerja yang dirasakan pada tahap awal seorang karyawan bekerja, bagaimana pekerjaan, bagaimana sistem penggajian, dan bagaimana hubungan karyawan dengan teman sejawat atau hubungan dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada perusahaan.

Tahap terakhir adalah *commitment during later career*. Faktor yang berpengaruh pada fase ketiga ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi, dan pengalaman-pengalaman selama seorang karyawan bekerja.

#### **4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional**

Komitmen karyawan pada organisasi tidak begitu saja, tetapi melalui proses yang panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut Steers dalam (Sopiah, 2008, p. 163) ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dalam organisasi tersebut.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

David dalam (Sopiah, 2008, p. 163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. Faktor personal : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain.
2. Karakteristik pekerjaan : lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
3. Karakteristik struktur : besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan lain-lain.

4. Pengalaman kerja : pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

Steers dan Poter dalam (Sopiah, 2008, 164) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu :

1. Faktor Personal yang meliputi : *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk faktor awal.

2. Faktor Organisasi yang meliputi : *initial work experience, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor ini akan membentuk dan memunculkan tanggung jawab.

3. *Non-Organizational Factors* yang meliputi : *avaibility of alternative jobs*. Merupakan faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi.

#### **5. Komitmen Organisasional dalam Kajian Islam**

Komitmen organisasional menurut teks psikologi adalah proses pada individu karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, norma dan tujuan organisasi. Seorang karyawan akan merasa bangga menjadi anggota atau bagian dari perusahaan tersebut, dan akan memiliki kemauan yang tinggi untuk mencapai tujuan dari perusahaan.

Dalam islam komitmen seseorang tercemin dalam setiap aktifitas atau tindakan yang dilakukannya. Komitmen dalam menjalankan kewajiban dan

menjauhi larangan-Nya merupakan perwujudan komitmen seorang manusia sebagai khalifah di muka bumi ini.

إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصَمُوا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ لِلَّهِ فَأُولَٰئِكَ مَعَ

الْمُؤْمِنِينَ ۖ وَسَوْفَ يُؤْتِي اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ أَجْرًا عَظِيمًا ﴿١٤٦﴾

Artinya: Kecuali orang-orang yang taubat dan mengadakan perbaikan dan berpegang teguh pada (agama) Allah dan tulus ikhlas (mengerjakan) agama mereka karena Allah. Maka mereka itu adalah bersama-sama orang yang beriman dan kelak Allah akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala yang besar. QS. An Nisa: 146 (Depag RI, 2005).

| No | Teks                      | Makna                      |                 | Indikator          |
|----|---------------------------|----------------------------|-----------------|--------------------|
|    |                           | Harfiah                    | Substantif      |                    |
| 1  | <i>Alladzina</i>          | Orang-orang                | Pegawai         | Subjek             |
| 2  | <i>Tabu</i>               | Taubat                     | Koreksi diri    | <i>Normative</i>   |
| 3  | <i>Aslahuu</i>            | Mengadakan perbaikan       | Introspeksi     | <i>Affective</i>   |
| 4  | <i>I'tashamu bi Allah</i> | Berpegang teguh pada Agama | Komitmen        | Komitmen           |
| 5  | <i>Aklhasuu</i>           | Tulus ikhlas               | Tidak cari muka | <i>Normative</i>   |
| 6  | <i>Ajran Adziima</i>      | Pahala besar               | <i>Reward</i>   | <i>Continuance</i> |

Ayat tersebut di atas memperlihatkan bahwa komitmen yang diberikan oleh seorang muslim dalam bentuk tetap berpegang teguh dengan agama Allah, mengadakan perbaikan atau melakukan pekerjaan yang baik untuk

menghilangkan akibat-akibat yang jelek dan kesalahan-kesalahan yang dilakukan, dan dengan rasa ikhlas mengerjakan kewajiban tersebut, maka Allah akan memberikan imbalan baginya (Jalalain, no date, p. 223).

QS Al-Fath : 10

إِنَّ الَّذِينَ يُبَايِعُونَكَ إِنَّمَا يُبَايِعُونَ اللَّهَ يَدُ اللَّهِ فَوْقَ أَيْدِيهِمْ فَمَنْ نَكَثَ فَإِنَّمَا يَنْكُثُ عَلَىٰ نَفْسِهِ ۗ وَمَنْ أَوْفَىٰ بِمَا عَاهَدَ عَلَيْهِ اللَّهُ فَمَن يَكْفُرْ لِيَ كُفْرًا عَظِيمًا ﴿١٠﴾

Artinya: *Bahwasanya orang-orang yang berjanji setia kepadamu (Muhammad), sesungguhnya mereka berjanji setia kepada Allah. Tangan Allah di atas tangan mereka, maka barangsiapa yang melanggar janjinya, niscaya akibat ia melanggar, janji itu akan menimpa dirinya sendiri, dan barang siapa menepati janjinya kepada Allah, maka Allah akan memberinya pahala yang besar* (Depag RI, 2005).

Al-Qur'an surah Al Fath 10 di atas menjelaskan bahwa ketika seorang sudah berkomitmen dalam sesuatu, dalam ayat tersebut dijabarkan tentang berjanji maka orang tersebut harus memenuhi komitmen yang sudah dibuatnya. Ketika komitmen tersebut dipenuhi Tuhan akan memberi nikmat yang besar, namun apabila komitmen tersebut dilanggar maka kerugian akan menimpa orang tersebut (Jalalain, no date, p. 91).

## B. Kompetensi Pegawai

### 1. Pengertian Kompetensi Pegawai

Menurut Palan (2005, p. 5), ada dua istilah yang muncul dari dua aliran pemikiran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan. Kedua istilah tersebut adalah *Competency* (kompetensi) yaitu deskripsi

mengenai perilaku, dan *Competence* (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan.

Menurut Poerwodarminta (1999) kompetensi berarti (kewenangan), kekuasaan, untuk menentukan, atau memutuskan sesuatu hal. Sedangkan pengertian dasar kompetensi (*competency*) adalah kemampuan atau kecakapan.

Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan, atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja (Palan, 2005, p. 5).

Menurut Manullang (2004) menyatakan bahwa kompetensi sebagai suatu karakter mendasar dari seorang yang menyebabkannya sanggup menunjukkan kinerja yang efektif atau superior di dalam pekerjaannya.

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang berupa pengetahuan, keahlian, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya (Nitisemito, 2002).

Menurut Nick Boulter dalam (Palan, 2005, p. 41) mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja yang unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu.

Anna Mariana dalam (Palan, 2005) mengemukakan definisi ke dalam tiga definisi. Definisi pertama menunjukkan bahwa kompetensi itu pada dasarnya menunjukkan kepada kecakapan atau kemampuan untuk

mengerjakan suatu pekerjaan. Definisi kedua menyatakan bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan sifat atau karakteristik orang-orang kompeten, yakni memiliki kecakapan, daya (kemampuan), otoritas (kewenangan), kemahiran (keterampilan), pengetahuan, dan sebagainya untuk mengerjakan apa yang diperlukan. Kemudian definisi yang ketiga, menyatakan bahwa kompetensi adalah menunjukkan kepada (kinerja) rasional yang dapat mencapai tujuannya-tujuannya secara memuaskan berdasarkan kondisi (prasyarat) yang diharapkan.

Menurut Kusmana dalam (Palan, 2005, p. 86) kemampuan umum yang diperlukan atau dituntut untuk mendukung penampilan (*performance*) dalam suatu usaha atau pekerjaan tertentu yang mencakup sejumlah tingkah laku yang amat penting dan menjadi syarat utama sebagai penampilan yang memuaskan dalam menjalankan suatu usaha.

Berdasar definisi para tokoh di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai adalah kemampuan yang mendasar yang dimiliki seseorang, yang menggambarkan motif seorang karyawan dalam bekerja, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan, atau keahlian yang dibawa seorang karyawan di tempat dia bekerja

## **2. Karakteristik Kompetensi**

Menurut Moenir (2008) karakteristik kompetensi ada lima yaitu :

1. Motif (*motive*) adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan.

2. *Traits* adalah karakteristik fisik dan respon-respon konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri (*Self Concept*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.
5. Keahlian (*Skills*) adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu secara fisik maupun mental.

### **3. Dimensi Kompetensi Pegawai**

Kompetensi merupakan karakteristik dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama.

Kompetensi menurut Palan (2005,p.12) memiliki dimensi dasar yaitu :

#### a) Dimensi Karakteristik Dasar

##### 1. Pengetahuan

Pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran.

##### 2. Keterampilan

Keterampilan merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan

#### b) Dimensi Karakteristik Pembeda

##### 1. Konsep diri dan nilai-nilai

Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, nilai-nilai, dan citra diri seseorang.

## 2. Karakteristik pribadi

Karakteristik pribadi merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi.

## 3. Motif

Motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

## 4. Kategori Kompetensi

Menurut Winardi (2004) bahwa kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu (*threshold*) dan (*differentiating*).

a) *Threshold Competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.

b) *Differentiating Competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

## 5. Tahapan dalam Peningkatan Kompetensi

Proses perolehan kompetensi (*competency acquisition process*) menurut (Winardi, 2004) telah dikembangkan untuk meningkatkan tingkat kompetensi yang meliputi :

a) *Recognition* : suatu simulasi atau studi kasus yang memberikan kesempatan peserta untuk mengenali satu atau lebih kompetensi yang dapat memprediksi individu berkinerja tinggi di dalam

pekerjaannya sehingga seseorang dapat berjalan dari pengalaman tersebut.

*b) Understanding* : instruksi kasus termasuk modeling perilaku tentang apa itu kompetensi dan bagaimana penerapan kompetensi tersebut.

*c) Assesment* : umpan balik kepada seseorang tentang berapa banyak kompetensi yang dimiliki seseorang.

*d) Feedback* : suatu latihan di mana seseorang dapat mempraktekan kompetensi dan memperoleh umpan balik.

*e) Job Application* : agar dapat menggunakan kompetensi di dalam kehidupan nyata.

## **6. Manfaat Kompetensi**

Menurut Gibson (2005) manfaat kompetensi adalah :

a) Prediktor kesuksesan kerja.

Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan.

b) Merekrut karyawan yang handal

Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah dapat dijadikan kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru.

c) Dasar penilaian dan pengembangan karyawan

Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai tolak ukur kemampuan seseorang.

## 7. Kompetensi Pegawai dalam Kajian Islam

Kompetensi diartikan sebagai sesuatu yang merupakan bagian dalam kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi. Islam juga mengajarkan bahwa dalam melakukan segala perbuatan harus didasarkan pada kemampuan masing-masing individu.

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ  
 الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

Artinya : *Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. QS. An-Nahl: 90 (Depag RI, 2005).*

Menurut tafsir jalalain pada ayat ini ada beberapa indikator kompetensi, yaitu:

| No | Teks                   | Makna                       |  | Indikator             |
|----|------------------------|-----------------------------|--|-----------------------|
|    |                        | Harfiah                     | Substantif   |                       |
| 1  | <i>Adl</i>             | Berlaku adil                | Keseimbangan, artinya seorang pegawai harus bisa menjaga keseimbangan antara hak dan kewajiban.                  | Karakteristik pembeda |
| 2  | <i>Ihsan</i>           | Berbuat kebajikan           | Melaksanakan segala kewajiban, seorang pegawai harus melaksanakan apa yang sudah menjadi kewajibannya.           | Karakteristik dasar   |
| 3  | <i>Ita'idzil qurba</i> | Memberi kepada kaum kerabat | Menyambung tali silaturahmi, baik secara horisontal antara pegawai dengan pegawai yang lain, dan vertikal, yakni | Karakteristik pembeda |

|   |                                       |  |   |                       |
|---|---------------------------------------|--|---|-----------------------|
|   |                                       |  | antara pegawai dengan atasan  |                       |
| 4 | <i>yanha anil fakhsya' wal munkar</i> | Menghindari perbuatan keji dan mungkar | Pegawai hendaknya menghindari perbuatan yang dilarang dalam sebuah perusahaan, agar dalam perusahaan tercipta suasana kondusif                                | Karakteristik dasar   |
| 5 | <i>al-baghy</i>                       | Permusuhan                             | Permusuhan/ berbuat dholim kepada manusia. Pegawai harus bisa berinteraksi secara efektif, empatik, santun dengan sesama pegawai, dan semua unsur perusahaan. | Karakteristik pembeda |

### C. Totalitas Kerja

#### 1. Pengertian Totalitas Kerja

Menurut Kahn dalam (May & dkk, 2004) *work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja, dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja. Keterikatan karyawan yang demikian itu sangat diperlukan untuk mendorong timbulnya semangat kerja karyawan.

*Work engagement* atau *worker engagement* merupakan sebuah konsep manajemen bisnis yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* tinggi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang. Kata lain, definisi *work engagement* mengacu pada keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme karyawan dalam bekerja. *Work engagement* telah berkembang

dari berbagai konsep melingkupi motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional (Agustian, 2012).

Brown dalam (Robbins, 2003) memberikan definisi *work engagement* yaitu di mana seorang karyawan dikatakan *work engagement* dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi. Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu

*Work engagement* lebih daripada keadaan sesaat dan spesifik, mengacu ke keadaan yang bergerak tetap meliputi aspek kognitif dan afektif yang tidak fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu (Martinez & Schaufeli, 2002, p. 464-481).

Secara lebih spesifik Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma dan Bakker (2002, p. 71-92) mendefinisikan *work engagement* sebagai positività, pemenuhan, kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikkan. *Work engagement* merupakan sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002, p. 71-92).

Schmidt (2004) mengartikan *work engagement* sebagai gabungan antara kepuasan dan komitmen, dan kepuasan tersebut mengacu lebih kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. Meskipun kepuasan dan komitmen adalah dua

elemen kunci, secara individu mereka tidak cukup untuk menjamin *work engagement*, terdapat tema berulang yang menunjukkan *work engagement* yang melibatkan pekerja yaitu “*going extra mile*” (akan bekerja ekstra) dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang biasanya diharapkan

*Institute of Employee Studies* (2004) mendefinisikan *employee work engagement* sebagai suatu sikap positif dari karyawan terhadap sikap organisasi tempat dirinya bekerja. Karyawan yang terpacu akan peduli terhadap bisnis organisasi dan bekerja secara tim untuk meningkatkan performansi organisasi.

Pendapat lain mengenai *work engagement* adalah sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai yang berada di dalamnya. Karyawan yang *engaged* menyadari konteks bisnis dan bekerja dengan rekan-rekan sesama karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004).

Lockwood (2007,p.5) dalam *Society for Human Resource Management* (SHRM) memberi pengertian mengenai *work engagement* sebagai keadaan di mana seseorang mampu berkomitmen dengan organisasi baik secara emosional maupun secara intelektual.

Berdasar beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa *work engagement* merupakan sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total baik dalam aspek kognitif, fisik, maupun emosional.

## 2. Dimensi *Work Engagement*

*Work engagement* merupakan hal positif, yang terkait dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi atau penyerapan (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002, 71-92).

*Vigor* atau semangat mencerminkan kesiapan untuk mengabdikan upaya dalam pekerjaan seseorang, sebuah usaha untuk terus energik saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi tugas kesulitan atau kegagalan. Dedikasi mengacu pada identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang dan mencakup perasaan antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Dimensi ketiga dari *work engagement* adalah penyerapan atau Absorpsi. Absorpsi ditandai di mana seseorang menjadi benar-benar tenggelam dalam pekerjaan dengan waktu tertentu ia akan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006, 701-706)

Secara ringkas Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, (2002, p. 71-92) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam *work engagement*, yaitu:

### a. *Vigor*

Merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

b. *Dedication*

Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermanaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan.

c. *Absorption*

Dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

Dimensi *work engagement* yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Baker juga didukung oleh pendapat Lockwood (2007, p. 2-11) yang menyatakan bahwa *work engagement* mempunyai tiga dimensi yang merupakan perilaku utama, aspek tersebut mencakup:

- a. Membicarakan hal-hal positif mengenai organisasi pada rekannya dan mereferensikan organisasi tersebut pada karyawan dan pelanggan potensial.
- b. Memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tersebut, meskipun terdapat kesempatan untuk bekerja di tempat lain.
- c. Memberikan upaya dan menunjukkan perilaku yang keras untuk berkontribusi dalam kesuksesan bisnis perusahaan.

Pendapat lain tentang dimensi work engagement dikemukakan oleh Macey. Menurut Macey, Schneider, Barbera & Young (2008, p. 3-30), work engagement mencakup 2 dimensi penting, yaitu:

1. *Work engagement* sebagai energi psikis:

Karyawan merasakan pengalaman puncak (*peak experience*) dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalam pekerjaan tersebut. *Work engagement* merupakan tendangan fisik dari perendaman diri dalam pekerjaan (*immersion*), perjuangan dalam pekerjaan (*striving*), penyerapan (*absorption*), fokus (*focus*), dan juga keterlibatan (*involvement*).

2. *Work engagement* sebagai energi tingkah laku:

*Work engagement* terlihat oleh orang lain dalam bentuk tingkah laku yang berupa hasil. Tingkah laku yang terlihat dalam pekerjaan berupa:

1. Karyawan akan berfikir dan bekerja secara proaktif, akan mengantisipasi kesempatan untuk mengambil tindakan dan akan mengambil tindakan dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasi.

2. Karyawan yang *engaged* tidak terikat pada “*job description*”, mereka fokus pada tujuan dan mencoba untuk mencapai secara konsisten mengenai kesuksesan organisasi.

3. Karyawan secara aktif mencari jalan untuk dapat memperluas kemampuan yang dimiliki dengan jalan yang sesuai dengan yang penting bagi visi dan misi perusahaan.
4. Karyawan pantang menyerah walau dihadapkan dengan rintangan atau situasi yang membingungkan.

Menurut *Development Dimensions International* (DDI) dalam (Bakker & Leiter, 2010, p.10), terdapat 3 komponen dalam *work engagement*, yaitu:

a. *Cognitive*

Memiliki keyakinan dan mendukung atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.

b. *Affective*

Memiliki rasa kepemilikan, kebanggaan dan kelekatan terhadap organisasi di mana seorang karyawan bekerja.

c. *Behavioral*

Keinginan untuk melangkah jauh bersama organisasi dan memiliki niat yang kuat untuk bertahan dengan organisasi.

### **3. Ciri-Ciri *Work Engagement***

Karyawan yang memiliki *work engagement* terhadap organisasi atau perusahaan memiliki karakteristik tertentu. Berbagai pendapat mengenai karakteristik karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi banyak dikemukakan dalam berbagai literatur, diantaranya Federman (2009) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi dicirikan sebagai berikut :

1. Fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya
2. Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri
3. Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan
4. Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa

Menurut Hewitt dalam (Bakker & Leiter, 2010, p. 54 ) karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan secara konsisten mendemonstrasikan tiga perilaku umum, yaitu:

1. *Say* – secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi di mana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial, dan juga kepada pelanggan
2. *Stay* – memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi di mana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain
3. *Strive*- memberikan waktu yang lebih, tenaga, dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi

Menurut Smythe (2007) berpendapat bahwa karyawan yang *engaged* menunjukkan antusiasme, hasrat yang nyata mengenai pekerjaannya, dan untuk organisasi yang mempekerjakan mereka. Karyawan yang *engaged* menikmati pekerjaan yang mereka lakukan dan berkeinginan untuk memberikan segala bantuan yang mereka mampu untuk dapat mensukseskan

organisasi di mana mereka bekerja. Karyawan yang *engaged* juga mempunyai level energi yang tinggi dan secara antusias terlibat dalam pekerjaannya (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, 2002, p. 71-92).

Leiter & Bakker (2010, p. 69), ketika karyawan *engaged*, mereka merasa terdorong untuk berusaha maju menuju tujuan yang menantang, mereka menginginkan kesuksesan. Lebih lanjut, *work engagement* merefleksikan energi karyawan yang dibawa dalam pekerjaan.

*Work engagement* juga berkaitan dengan semua jenis tantangan dalam pekerjaan, *work engagement* menjelaskan kemampuan karyawan secara penuh dalam menyelesaikan permasalahan, berhubungan dengan orang lain, dan membangun pelayanan yang inovatif. *Work engagement* berkembang secara aktif dalam suatu pengaturan di mana adanya hubungan yang kuat antara perusahaan dan nilai individual.

#### **4. Faktor- Faktor *Work Engagement***

Menurut Lockwood (2007, p. 2-11) *engagement* merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah budaya di dalam tempat bekerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan, dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan itu sendiri. *Engagement* juga dipengaruhi karakteristik organisasional, seperti reputasi untuk integritas, komunikasi internal yang baik, dan inovasi budaya. Robinson et al, (dalam Smythe, 2007), faktor kunci pendorong dari *engagement* karyawan adalah di mana apabila karyawan dapat

merasa dihargai dan dilibatkan (*feeling valued and involved*), yang mempengaruhi hal ini adalah:

1. Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
2. Karyawan dapat menyalurkan ide atau suara sehingga mereka dapat merasa berharga.
3. Kesempatan untuk mengembangkan pekerjaan.
4. Organisasi memperhatikan akan keberadaan dan kesehatan karyawan.

Faktor pendorong *work engagement* yang dijabarkan oleh Perrin (2003, p. 10-14) meliputi 10 hal yang dijabarkan secara berurutan:

1. *Senior Management* yang memperhatikan keberadaan karyawan
2. Pekerjaan yang memberikan tantangan
3. Wewenang dalam mengambil keputusan
4. Perusahaan/ organisasi yang fokus pada kepuasan pelanggan
5. Memiliki kesempatan yang terbuka lebar untuk berkariier
6. Reputasi perusahaan
7. Tim kerja yang solid dan saling mendukung
8. Kepemilikan sumber yang dibutuhkan untuk dapat menunjukkan performa kerja yang prima
9. Memiliki kesempatan untuk memberikan pendapat pada saat pengambilan keputusan.
10. Penyampaian visi organisasi yang jelas oleh senior management mengenai target jangka panjang organisasi.

## 5. Totalitas Kerja dalam Kajian Islam

Totalitas kerja diartikan sebagai usaha yang dilakukan seorang individu dalam melakukan aktifitasnya guna mencapai tujuan-tujuan yang ingin dipenuhi. Dalam islam sendiri mengajarkan bahwa dalam melakukan kegiatan apapun kita harus maksimal.

وَأَتَّبِعْ فِي مَآءِ آتَنَّاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا  
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ  
الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya : Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. Al- Qashas : 77 (Depag R1, 2005).

Islam adalah agama yang sangat memperhatikan aspek bekerja dengan total bagi para pemeluknya. Bahkan di beberapa nash keagamaan (*quran/hadits*), banyak ditemukan anjuran, bahkan perintah bagi setiap muslim untuk tidak melupakan aspek ekonomi (bekerja total), sehingga diharapkan bisa menjadi muslim yang sukses di dunia maupun di akherat.

Selain itu dijelaskan pula totalitas kerja dijelaskan pula dalam kandungan Surat Az Zumar ayat 39 dalam (Depag RI, 2005).

قُلْ يَنْقُومِ أَعْمَلُوا عَلَيَّ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَمِلْتُ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ﴿٣٩﴾

Artinya : Katakanlah: "Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya aku akan bekerja (pula), Maka kelak kamu akan mengetahui.

Pada ayat ini dijelaskan bahwa Allah memerintahkan kepada seluruh umatnya untuk bekerja sesuai dengan kemampuannya, apabila manusia benar-benar melakukannya dengan baik maka Allah akan memberikan nikmat yang lebih kepada umat yang mau bekerja secara sungguh-sungguh dan memaksimalkan kemampuannya untuk memperoleh hasil yang baik. Berikut adalah inventarisasi ayat Al-Qur'an terkait dengan totalitas kerja.

| No | Teks            | Substansi   | Sumber Al-Qur'an | Jumlah |
|----|-----------------|---|------------------|--------|
| 1  | مَكَانَتِكُمْ   | sesuai dengan keadaanmu ( <i>absorption</i> )             | Az Zumar 39      | 5      |
|    |                 |   | Al An Aam 135    |        |
|    |                 |   | Al Baqoroh 267   |        |
|    |                 |   | Al Baqoroh 58    |        |
|    |                 |   | An Nisa 5        |        |
| 2  | أَسْتَجَرْتُ    | Kuat ( <i>vigor</i> )                                     | Al Qashash 26    | 1      |
| 3  | مِمَّا كَسَبُوا | Dari apa yang telah mereka usahakan ( <i>dedication</i> ) | Al Qashash 77    | 4      |
|    |                 |   | Al Lail 4        |        |
|    |                 |   | Al Ankabut 69    |        |
|    |                 |   | Al-Baqarah 202   |        |

Totalitas kerja dalam islam ditunjukkan dengan beberapa firman Allah SWT kepada umat manusia agar dalam melakukan sesuatu (bekerja) sesuai dengan kemampuannya yang maksimal sehingga memperoleh hasil yang baik. Dalam sejarah Islam tercatat, bahwa peranan totalitas dalam bekerja tidak bisa dipungkiri, sedikit banyak mewarnai dinamika perkembangan dan pengembangan Islam (Sihab, 1994, p. 258-259). Dalam sejarah perkembangan Islam di Indonesia pun sering dikaitkan dengan kegiatan perdagangan-terlepas dari perdebatan yang ada-terbukti dengan adanya hasil

penelitian bahwa salah satu penyebar Islam di Indonesia adalah pedagang dari Gujarat (Abdullah, 1979, p. 1-10).

Kepedulian Islam terhadap totalitas dalam bekerja untuk kehidupan juga tampak dalam konsep *Maqaashid al Syari'ah*, klasifikasi hukum Islam yang diutarakan oleh Abu Ishaq Asy-Syatibi, yaitu penjagaan terhadap agama (*Hifdzu al din*), penjagaan terhadap tubuh (*Hifdzu al nafsi*), penjagaan terhadap akal (*Hifdzu al 'Aqli*), penjagaan terhadap harta (*Hifdzu al maal*), dan penjagaan terhadap keturunan (*Hifdzu al nasli*). Sedangkan Mohammad Muslihuddin menambahkan dengan adanya tujuan hukum Islam yang keenam, yaitu penjagaan terhadap kehormatan diri manusia (Djubaedah, 2003, p. 5).

#### **D. Hubungan Antara Komitmen Organisasional dan Kompetensi Pegawai dengan Totalitas kerja**

Setiap organisasi cenderung berusaha mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif sehingga akan diperoleh hasil yang diharapkan. Hasil yang akan diperoleh suatu perusahaan sulit dipisahkan dari sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan itu sendiri. Semakin tinggi kualitas sumber daya manusia di suatu perusahaan, semakin tinggi pula hasil yang akan dicapai perusahaan tersebut (Dessler, 2010, p. 25).

Sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan terpenting dalam setiap kegiatan manusia dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun non pemerintah. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dikembangkan dan sangat dibutuhkan bagi sebuah perusahaan untuk

mencapai tujuan dari perusahaan tersebut. Waktu, tenaga, dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan perusahaan, maupun bagi kepentingan individu itu sendiri (Dessler, 2010, p. 277).

Perusahaan akan berusaha mencapai tujuan yang telah dicita-citakan dengan efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut, banyak usaha yang dilakukan oleh suatu perusahaan, salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan adalah meningkatkan totalitas kerja karyawan dengan menjaga kualitas komitmen organisasional dan kompetensi pegawai yang dimiliki oleh perusahaan.

Totalitas kerja atau *work engagement* merupakan sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total baik dalam aspek kognitif, fisik, maupun emosional.

Seorang karyawan yang memiliki totalitas kerja atau *work engagement* akan memiliki kekuatan yang memotivasi karyawan itu sendiri dalam meningkatkan kinerja pada level yang lebih tinggi, energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki pekerjaan dan kebanggaan, usaha yang lebih dalam waktu dan energi, semangat, ketertarikan, dan komitmen dalam melaksanakan pekerjaan (May & dkk, 2004).

Karyawan dengan tingkat komitmen organisasional tinggi akan memiliki dorongan untuk terlibat (*engaged*) dalam setiap proses pekerjaan di

perusahaan tempat dia bekerja dengan antusiasme serta komitmen tinggi untuk mengerjakannya.

Komitmen organisasional dan kompetensi pegawai merupakan salah satu proses yang mendukung totalitas kerja dalam suatu perusahaan. Menurut Bashaw dan Grant dalam (Sopiah, 2008, p. 156) komitmen karyawan dalam suatu organisasi merupakan sebuah proses berkesinambungan dan merupakan pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi.

Pengalaman seorang individu tidak terlepas dengan kompetensi yang dimiliki individu itu sendiri dan akan menjadi aspek yang bisa berdampak pada totalitas kerja seorang pegawai. Kompetensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan modal dasar seorang karyawan dalam keterlibatan kerja di perusahaan tempat dia bekerja.

Kompetensi seorang pegawai merupakan karakteristik yang mendasari perilaku seorang karyawan dalam pekerjaannya. Kompetensi pegawai itu sendiri bisa menggambarkan motif seorang karyawan dalam bekerja, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan, atau keahlian yang dibawa seorang karyawan di tempat dia bekerja.

Komitmen organisasional dan kompetensi pegawai dapat dipandang sebagai faktor yang dapat menahan karyawan untuk tetap bertahan dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan, dengan kata lain karyawan total dalam menjalankan pekerjaannya. Tidak hanya terikat secara fisik dengan perusahaan, namun juga mampu mencurahkan pikiran, perhatian, dan

dedikasi terbaiknya bagi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan dalam suatu perusahaan.

Hubungan yang positif antara komitmen organisasional dengan totalitas kerja dijelaskan oleh Demerouti dan Schaufeli bahwa dengan komitmen organisasional yang tinggi seorang karyawan akan menemukan arti dalam bekerja. Seorang karyawan akan bekerja total untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah perusahaan. Karyawan akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang seorang karyawan baik dalam waktu dan energi (Xanthopoulos, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009, p. 235-244).

Lebih dari sebuah hubungan yang positif karyawan yang berkompeten dan berkomitmen pada organisasi akan selalu *engaged* dengan perusahaan, karyawan tersebut akan merasa memiliki (*ownership*) terhadap pekerjaan dan perusahaan, saling percaya, loyal terhadap perusahaan, dan akhirnya bangga menjadi bagian dari perusahaan tersebut.

Demerouti juga menyatakan pada saat perusahaan mengetahui tingkat *engagement* karyawan dan memeliharanya untuk tetap tinggi maka secara umum perusahaan atau organisasi akan diuntungkan dengan berbagai hal seperti: 1) Dapat mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan karena mereka merasa *happy* berkarya di perusahaan tersebut, 2) Membantu mempertahankan karyawan terbaik, karena mereka tidak mudah tergiur dengan tawaran perusahaan lain, 3) Membantu pencapaian target perusahaan, karena beberapa studi yang mengkorelasikan antara tingginya *work*

*engagement* dengan pencapaian target perusahaan membuktikan kebenaran hipotesanya bahwa korelasinya adalah sangat positif (Xanthopoulos, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009, 235-244).

Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi akan bekerja lebih dari kata “cukup baik”, mereka bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan kompetensi pribadi untuk membuat pilihan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku mereka untuk memastikan apa yang mereka lakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan mengambil keputusan untuk mengoreksi jika diperlukan (Thomas, 2009).

Sorang karyawan yang merasa terlibat (*engaged*) dengan perusahaan akan menjadi lebih produktif, serta lebih mengetahui kontribusi pekerjaan yang mereka lakukan bagi perusahaan, dibandingkan karyawan yang tidak memiliki *engagement* tersebut. Karyawan yang *engaged* akan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja, mereka akan merasa percaya dan menikmati pekerjaan yang mereka lakukan.

Schaufeli menjelaskan bahwa karyawan yang terlibat dalam pekerjaan, pasti akan memberikan sikap semangat, dedikasi, dan absorpsi yang akan berpengaruh pada keterlibatan kerja pada perusahaan dan berhubungan pada komitmen organisasional yang dimiliki (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002, 71-92).

Adanya komitmen organisasional dan kompetensi yang tepat, para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya demi kepentingan pribadi karyawan itu sendiri dan juga perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional dan kompetensi pegawai diperlukan dalam membentuk totalitas kerja seorang karyawan dalam perusahaan. Seperti yang diutarakan oleh para ahli bahwa dengan adanya komitmen organisasional dan kompetensi, seorang karyawan akan total dalam bekerja dengan menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan, serta memiliki sebuah hubungan dengan visi dan misi keseluruhan sebuah perusahaan.

#### **E. Hipotesis**

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2006, p. 64). Hipotesis penelitian ini adalah :

Ha : Ada hubungan antara komitmen organisasional dan kompetensi pegawai dengan totalitas kerja di Divisi Munisi PT.Pindad (Persero) Turen-Malang.