

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori *Goal-Setting***

Teori *Goal-Setting* dikemukakan oleh (Locke & Latham, 1978). Teori ini menyebutkan tentang pemahaaman seseorang sesuai tercapainya tujuan sehingga bisa mempengaruhi kinerja sesuai dengan kewajibannya. Pemikiran serta hasrat seseorang berakibat pada sikap orang dalam menetapkan dan berkomitmen terhadap tujuan yang ingin dicapai, sehingga komitmen mampu mempengaruhi kinerjanya (Cahyani dan Damayanthi, 2019). Seseorang mampu membuat perbandingan mengenai diperolehnya sasaran yang membuat terpicunya motivasi dalam melakukan pekerjaan untuk tercapai suatu tujuan (Wardhana, dkk 2015) dalam (Pratiwi dan Wirakusuma, 2019).

##### **2.1.2 Teori *Stewardship***

Teori *Stewardship* menurut (Donaldson & Davis, 1989, 1991) mengatakan bahwa seorang pemimpin lebih mementingkan pencapaian sasaran daripada kepentingan individu. Teori ini menyatakan keadaan tidak adanya ambisi pemimpin dalam organisasi dengan tercapainya tujuan individu, namun lebih memperhatikan tercapainya hasil organisasi (Riyadi dan Yulianto, 2014) dalam (Pratiwi dan Wirakusuma, 2019).

### **2.1.3 Kinerja Manajerial**

Menurut (Malayu S.P. Hasibuan, 2001) yang dikutip oleh (M. Yani, 2012), “menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Menurut (Mangkunegara, 2002) yang dikutip oleh (Sopiah dan Sangadji, 2018), “kinerja kerja secara kualitas maupun kuantitas merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab yang telah diberikan. Kinerja manajerial adalah hasil kerja manajer yang telah disusun dan dilaporkan secara sistematis dan terencana agar dapat mewujudkan strategi organisasi” (Ramadani, 2020). Berdasarkan penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja manajerial yaitu tercapainya hasil kerja dalam pelaksanaan tugas yang diberikan dengan sesuai dan telah disusun secara sistematis, terencana dan bertanggungjawab untuk tercapainya tujuan dalam organisasi.

#### **2.1.3.1 Tingkatan Manajerial**

Menurut (Handoko, 2015) terdapat tiga golongan yang berbeda-beda dalam tingkatan manajemen, yaitu :

1. Manajer lini pertama

Tingkatan manajemen paling rendah yaitu mengawasi dan memimpin tenaga-tenaga operasional. Contoh: pimpinan, mandor, dan penyelia.

## 2. Manajer menengah

Manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas para manajer serta karyawan operasional. Contoh: manajer departemen, kepala pengawas.

## 3. Manajer puncak

Tingkatan tertinggi dalam golongan manajemen yang bertanggungjawab atas seluruhnya manajemen organisasi. Contoh: presiden, direktur, kepala divisi.

### **2.1.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja Manajerial**

Menurut (M. Yani, 2012) penilaian kinerja dalam perusahaan didasarkan pada dua alasan:

1. Diperlukannya evaluasi objektif untuk membuat sebuah keputusan di masa mendatang.
2. Diperlukannya alat yang memungkinkan untuk membantu mengembangkan kemampuan, keterampilan, memperbaiki kinerja serta merencanakan pekerjaan dalam memperkuat hubungan antar manajer yang bersangkutan.

### **2.1.3.3 Indikator Kinerja Manajerial**

Menurut (Mahoney, 1963) dalam (Simanjuntak, 2018), “kinerja managerial yaitu kemampuan manajer dalam melakukan beberapa kegiatan, yaitu:

1. Perencanaan, yaitu keputusan serta anggapan yang dibuat mengenai rencana kegiatan yang dilakukan dimasa depan dengan mempertimbangkan kondisi sekarang.

2. Investigasi, yaitu mengukur hasil dalam penerapan dengan mempersiapkan beberapa informasi dalam bentuk catatan, laporan maupun analisa pekerjaan.
3. Koordinasi, yaitu menyelaraskan hubungan serta menyesuaikan program yang akan dijalankan berdasarkan pada pertukaran informasi dalam organisasi.
4. Evaluasi, yakni penilaian atau laporan atas usulan kinerja yang diamatinya.
5. Pengawasan, yaitu kegiatan dalam mengarahkan, pemimpin, meningkatkan potensi bawahan, melatih dan menjelaskan setiap aturan kerja mengenai pelaksanaan kemampuan kerja.
6. Pemilihan staf, yaitu menyeleksi pekerjaan baru, memelihara dan mempertahankan bawahan, menempatkan dan mempromosikannya pekerjaan tersebut dalam unitnya / unit kerja lainnya.
7. Negosiasi, yaitu diperolehnya kesepakatan dalam hal penjualan, pembelian, atau kontrak untuk barang dan jasa.
8. Perwakilan, yaitu menyampaikan tentang visi dan misi serta kegiatan-kegiatan organisasi dalam menghadiri pertemuan dengan organisasi lainnya”.

#### **2.1.4 Kompetensi**

“Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas yang didasari atas pengetahuan, keterampilan dan sikap yang harus dimiliki seorang manajer. Seseorang yang dengan cepat, intuitif dan mudah mengerjakan pekerjaan dengan keterampilan yang dimiliki adalah seorang yang berkompeten”, (Cahyani

dan Damayanthi, 2019). Menurut (Sedarmayanti, 2011), “kompetensi yang wajib dimiliki seorang manajer ada tiga:

1. Kemampuan konseptual (*Conceptual skill*) kemampuan untuk melihat organisasi secara menyeluruh sebagai entitas lengkap.
2. Kemampuan hubungan interpersonal (*Human relations skill*) kemampuan untuk berinteraksi dengan anggota organisasi secara efektif.
3. Kemampuan teknik (*Technical skill*) kemampuan dalam menggunakan prosedur, teknik dan pengetahuan mengenai bidang tertentu”.

Keahlian, pengetahuan, dan kemampuan terdiri dari kompetensi yang dibutuhkan untuk selesai tugas dan fungsi dengan dipengaruhi budaya organisasi di tempat kerja (Fu’ad, 2016). Sedangkan menurut (Wibowo, 2007) dalam (Sumariyani dan Kurniawan, 2020) mengungkapkan bahwa kemampuan, pengetahuan, karakteristik kepribadian dan keterampilan adalah hal yang dibutuhkan dalam mendukung terciptanya manusia yang handal, dalam meningkatkan kinerja perusahaan faktor pendukungnya adalah kompetensi sumber daya manusia yang memadai. Semakin tinggi kompeten seseorang dalam bidang pekerjaan, peningkatannya terhadap kinerja perusahaan akan semakin tinggi.

#### **2.1.4.1 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut (Zwell, 2000) dalam (Riyanda, 2017) factor-faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang antara lain:

1. Keyakinan serta nilai-nilai

Bila seseorang yakin akan kemampuannya maka segala sesuatu yang dilakukan dapat dikerjakan dengan mudah.

## 2. Karakteristik Kepribadian

Seseorang yang memiliki karakteristik dalam kepribadiannya akan lebih cepat merespon dan beradaptasi dengan lingkungan sekitar, hal ini akan mempengaruhi cara orang menyelesaikan masalah dan membuat orang tersebut lebih berkompeten.

## 3. Motivasi

Dorongan motivasi yang diberikan akan berpengaruh baik terhadap kinerja yang membuat bertambahnya kekuatan fisik dan mempermudah aktivitas kerja.

## 4. Isu Emosional

Seseorang memiliki kondisi emosional yang berubah-ubah hal ini akan berpengaruh dalam kinerjanya. Timbulnya rasa percaya diri seseorang berakibat mempengaruhi dalam menjalankan pekerjaan dengan baik begitu pula dengan sebaliknya, rasa takut dan kurang percaya diri juga dapat menyebabkan menurunnya kinerja, sehingga akan menurun juga kompetensi seseorang.

## 5. Kemampuan Intelektual

Meningkatnya kompetensi seseorang dapat juga dipengaruhi oleh meningkatnya intelektual, tingkat intelektual sendiri dipengaruhi oleh pengalaman dan proses pembelajaran.

## 6. Budaya Organisasi

Kompetensi seseorang dalam hal kinerjanya dipengaruhi oleh budaya organisasi, hubungan antar satu sama lain, serta motivasi kerja.

#### **2.1.4.2 Indikator Kompetensi**

Menurut (Romberg, 2007) dalam (Riyanda, 2017) indikator kompetensi yaitu:

##### **1. Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja merupakan dasar seseorang dapat memposisikan diri dalam mengambil risiko, menghadapi tantangan, bertanggungjawab, “serta mampu berhubungan dengan baik dengan beberapa pihak dalam menjaga produktifitas kinerja dan menghasilkannya individu yang berkompeten”, (Sutrisno, 2009)

##### **2. Pendidikan**

Pendidikan yaitu aktivitas pendalaman teori dan keterampilan untuk ditingkatkan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam persoalan-persoalan yang tersangkut kegiatan dalam tercapainya tujuan sehingga dapat memperbaiki dan mengembangkan SDM yang siap menghadapi segalanya dapat memungkinkan kejadian yang mengakibatkan perubahan lingkungannya.(Sutrisno, 2009).

##### **3. Pengetahuan**

“Pengetahuan atau informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu”.(Sudarmanto, 2009)

##### **4. Keterampilan**

“Kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik atau mental tertentu”. (Sudarmanto, 2009)

### **2.1.5 Komitmen Organisasi**

Menurut (Ratnasari, 2019) dalam (Ramadhani, 2020) komitmen organisasi adalah keterlibatan peran pegawai yang tinggi dalam tercapainya tujuan organisasi. Menurut (Hazmi, 2014) dalam (Purnamaningsih, 2017) Tingkat keterikatan dan keterlibatan seseorang dalam kepercayaannya kepada organisasi tempat mereka bekerja dapat menjadi definisi dari komitmen organisasi. (Mranani and Karyati, 2012) dalam (Purnamaningsih, 2017), “menjelaskan adanya komitmen organisasi dengan 3 hal yaitu:

1. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan menjadi bagian dari organisasi.
3. Kesanggupan untuk menyerahkan seluruh usaha demi kepentingan organisasi”.

Menurut (Hernawaty, 2017) dalam (Sumariyani dan Kurniawan, 2020), mengungkapkan keikutsertaan seseorang dalam organisasinya dilihat melalui terikatnya emosional serta komitmen para anggota dalam tercapainya kesuksesan dan kesejahteraan organisasi.

#### **2.1.5.1 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut (Ratnasari, 2019) dalam (Ramadani, 2020), “faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain:



1. Faktor personal merupakan berbagai karakteristik yang terkait dalam diri, misalnya usia, pengalaman kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan merupakan pengenalan dalam kualitas kerja yang mendorong individu bekerja secara efektif, misalnya lingkup jabatan, tingkat kesulitan pekerjaan, tantangan, dan konflik peran.
3. Karakteristik struktur : misalnya ukuran organisasi, bentuk organisasi, eksistensi pekerja.
4. Pengalaman kerja merupakan kompetensi yang dimiliki dalam mengemban tanggungjawab, misalnya ketergantungan pada organisasi, sikap positif, kepentingan personal, dan keterikatan sosial pada perusahaan.
5. Dukungan organisasi merupakan timbal balik organisasi dalam menghargai kontribusi pegawai, misalnya kesan pegawai terhadap organisasi dalam memberi dorongan dan penghargaan”.

#### **2.1.5.2 Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut (Ratnasari, 2019) yang dikutip oleh (Ramadani, 2020), “*Organizational Commitment Questionnaire (OQC)* yang disusun oleh Porter dan Smith pada tahun 1970”, merupakan alat ukur komitmen organisasi yang terkenal yaitu sebagai berikut :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif berhubungan dengan berapa besarnya ambisi seseorang dapat bertahan di organisasi. Mereka mungkin mengenali

tujuan organisasi, ingin kecocokan dengan organisasi dan memuaskan dengan pekerjaan tersendiri.

## 2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitment berkelanjutan berkaitan dengan alasan yang mendasari terletak pada seberapa besar seseorang merasakan kebutuhan mereka untuk tetap bersama organisasi.

## 3. Komitmen Normatif (*Normatif Commitment*)

Komitment normatif berkaitan dengan seberapa banyak mereka merasa bersalah tentang kemungkinan keluar dan merasa harus bertahan di organisasi, meninggalkan organisasi akan menimbulkan dampak negatif.

## 2.2 Penelitian Sebelumnya

Riset sebelumnya yang pernah dilakukan cukup penting untuk dijelaskan karena bisa dipakai sebagai sumber informasi dan bahan acuan yang cukup bermanfaat.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Sebelumnya**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Eko Nur Fu'ad (2016)	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajer Koperasi Di Kabupaten Jepara.	Hasil Penelitian menunjukkan kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja manajer.

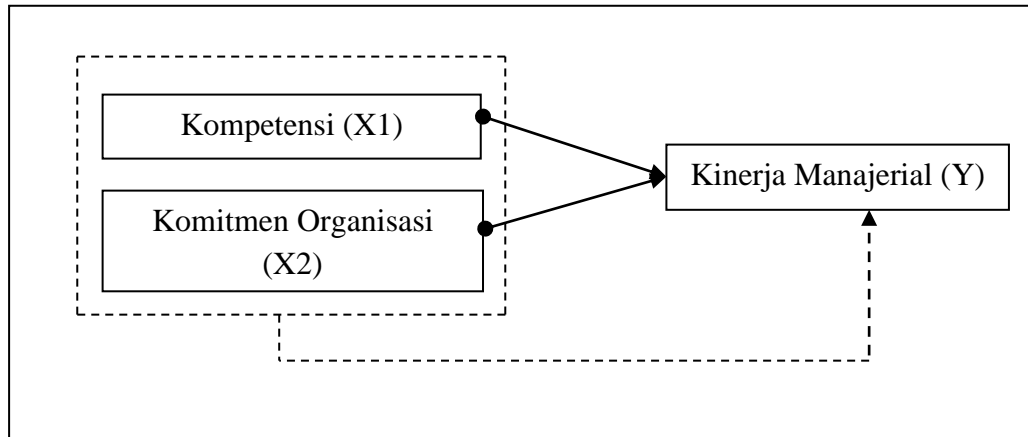
2	Kadek Novita Cahyani, IGusti Ayu Eka Damayanthi (2019)	Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban , Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial	Berdasarkan hasil penelitian, penelitian ini menunjukkan bahwa variabel akuntansi pertanggungjawaban, kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial divisi keuangan PT. Pegadaian Kota Denpasar.
3	Luh Made Intan Pratiwi, Made Gede Wirakusuma (2019)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Penganggaran Partisipatif, Dan Kompetensi Pada Kinerja Manajerial Penyelenggara Pemerintahan Desa	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, penganggaran partisipatif dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif signifikan pada kinerja manajerial penyelenggara pemerintahan desa. Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Penganggaran partisipatif secara parsial berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Kompetensi juga secara parsial berpengaruh positif pada kinerja manajerial.
4	Wiwik Pratiwi, Andari Asri Kartika (2019)	Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban , Komitmen Organisasi, dan Partisipasi Anggaran	Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban, komitmen organisasi, dan partisipasi anggaran

		Terhadap Kinerja Manajerial	berpengaruh positif dan signifikan secara parsial maupun simultan terhadap kinerja manajerial
5	Reski Ramadhani (2020)	Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggung jawaban dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Kemudian untuk pengujian secara simultan variabel penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yakni untuk menjelaskan alur pandangan terhadap hubungan antar variabel bebas dan terikat dengan permasalahan yang ditelaah, model dari kerangka konseptual penelitian sebagai berikut :

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**



## 2.4 Hipotesis Penelitian

### 2.4.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Manajerial

“Kompetensi terdiri dari kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi dengan dipengaruhi budaya organisasi di tempat kerja”,(Fu’ad, 2016). Menurut (Pratiwi dan Wirakusuma, 2019) kompetensi secara parsial berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Hipotesis yang diambil untuk pengaruh kompetensi terhadap kinerja manajerial sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

### 2.4.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut (Hernawaty, 2017) dalam (Sumariyani dan Kurniawan, 2020), partisipasi seseorang dalam organisasi dapat dilihat melalui komitmen yang dimiliki (komitmen organisasi), terdapat ikatan emosional dalam yang

mempunyai serta loyalitas pada anggota untuk tercapainya kesuksesan dan kesejahteraan organisasi. Hasil penelitian (Pariono dan Wirawati, 2018) “komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial”, dan juga menurut (Ramadani, 2020), “komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru”. Hipotesis yang diambil untuk pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

### **2.4.3 Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja**

#### **Manajerial**

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, dibuktikan pada riset (Cahyani dan Damayanthi, 2019) dan (Pratiwi dan Wirakusuma, 2019). Komitmen organisasi yang berpengaruh positif dan signifikan pada penelitian (Ramadani, 2020), (Cahyani dan Damayanthi, 2019), (Pariono dan Wirawati, 2018). Kompetensi dan komitmen organisasi membuat seorang manajer dalam melaksanakan tugasnya harus didasari atas pengetahuan, keterampilan, sikap, serta memiliki komitmen yang tinggi dan bertanggung jawab. Hipotesis yang diambil untuk pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial yaitu sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.