BAB II
TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori digunakan untuk menunjang analisis dalam penelitian ini dengan keadaan yang ada dilapangan, sehingga didapatkan suatu analisis yang dapat dipertanggung jawabkan. Landasan teori yang digunakan dalam merumuskan hipotesis dan analisis penelitian ini adalah beberapa teori pendukung yang ada hubungannya dengan variable-variabel penelitian. Adapun teori-teori yang dimaksud adalah sebagai berikut “

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset atau modal paling penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan. SDM dikatakan modal terpenting oleh karena memiliki nilai jauh melebihi semua peralatan, teknologi maupun sistem yang ada dalam suatu organisasi maupun dalam perusahaan. Menyadari begitu pentingnya sumber daya manusia untuk suatu perusahaan, pada masa ini baik perusahaan jasa maupun industri manufaktur sedang mengalami tantangan khususnya dalam hal pemberdayaan SDM yang dimiliki.

Dalam kompetisi yang semakin meningkat di antara perusahaan-perusahaan yang kemudian terjadi juga kompetisi di antara sumber daya manusia yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan. Hal itu berarti bahwa suatu Organisasi atau Perusahaan menginginkan untuk tetap kompetitif dan memiliki keunggulan dalam bersaing maka dalam pemberdayaan sumber daya manusianya harus memiliki konsep pengendalian yang tepat.

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Yamoah (2014:67) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan (sumber daya manusia) terutama adalah berkaitan dengan kepercayaan, motivasi, pengambilan keputusan dan melewati sekat-sekat antara manajemen dan karyawan. Pemberdayaan memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, membantu mereka keluar dari kemandegan cara berpikir *(stagnant mind-sets)* untuk mengambil risiko dan mencoba sesuatu yang baru. Pernyataan itu menarik oleh karena berarti pemberdayaan manusia seharusnya menggunakan cara berpikir dan pendekatan yang tepat.

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai *‘input’* untuk diubah menjadi *‘output’* berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi Manusia, Modal, Material, Mesin dan Metode yang sering dikenal dengan 5M. Di antara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. Untuk merencanakan,

mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM).

MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan *(policy)*. Sebagai suatu proses (Dessler, 2017:71) misalnya, mendefinisikan MSDM sebagai *'Part of the process that helps the organization achieve its objectives'*. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai 'bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya'.

Sementara itu, (Hamid et al., 2019) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini: *Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society'*. Pernyataan tersebut dapat diterjemahkan, bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang acap memiliki kepentingan berbeda.

Menurut (Robert L. Mathis, 2019:160) MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual. Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan orgarnisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Jika MSDM tidak efektif, maka akan dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi. Sedangkan dalam pengertiannya sebagai kebijakan, MSDM dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dalam konteks yang demikian ini oleh (Robert L. Mathis *et a*l., 2014:92) MSDM didefinisikan sebagai *Human resource management (HRM) comprises a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work.* Menurut Guest, kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola sumberdaya manusianya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal. Dengan merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektifitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya

dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas *`output'* yang dihasilkan organisasi.

Sedangkan Sutrisno (2012: 6) lebih spesifik mengatakan bahwa, "MSDM merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi." Dari beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi.

Sutrisno (2012: 7) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal
2. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
3. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
4. Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
5. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
6. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
7. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
8. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari

SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya. Perubahan tersebut telah menggeser fungsi-fungsi manajeman sumber daya manusia yang selama ini hanya dianggap sebagai kegiatan administrasi, yang berkaitan dengan perekrutan pegawai *staffing, coordinating* yang dilakukan oleh bagian personalia saja.

Saat ini manajeman SDM berubah dan fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya di dalam organisasi, untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategik dalam organisasi, dengan kata lain fungsi SDM lama menjadi lebih bersifat strategik. Oleh karenanya Manajemen SDM mempunyai kewajiban untuk : memahami perubahan yang semakin komplek yang selalu terjadi di lingkungan bisnis, harus mengantisipasi perubahan teknologi, dan memahami dimensi internasional yang mulai memasuki bisnis akibat informasi yang berkembang cepat. Perubahan paradigma dari Manajemen SDM tersebut telah memberikan fokus yang berbeda dalam melaksanakan fungsinya di dalam organisasi.

Ada kecenderungan untuk mengakui pentingnya SDM dalam organisasi dan pemusatan perhatian pada kontribusi fungsi SDM bagi keberhasilan pencapaian tujuan strategi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan perusahaan dengan mengintegrasikan pembuatan keputusan strateginya dengan fungsi - fungsi SDM maka akan semakin besar kesempatan untuk memperoleh keberhasilan.

2.1.1.1 Karakteristik Individu

a. Pengertian karakteristik individu

Menurut Stoner (1989:431) Karakteristik individu yaitu minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke dalam situasi kerja. Pendapat senada juga dikemukan oleh Hurriayati (2005:79), Bahwa karakteristik individu merupakan suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman. Karakteristik individu adalah minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan situasi pekerjaan, kebutuhan individu, kemampuan dan kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan dan emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai, (Ardana dkk,2008:31). Teori dasar karakteristik individu merujuk kepada pandangan (Boxford, 2021:34) tentang *phisikoanalisis humanistik.* Asumsi mendasar teori ini menyatakan bahwa kepribadian individu dapat dipahami dalam sejarah manusia. Kepribadian dan psikologi manusia didasarkan pada konsep filsafat antropologi tentang eksistensi manusia. Manusia terdorong oleh kebutuhan fisiologis seperti rasa lapar, seks dan

keamanan. Untuk mengidentifikasi kebutuhan manusia berdasarkan kondisi keadaannya, yaitu 1) Keterhubungan versus *narcissisme*, 2) *Transenden creativitas* versus penghancuran, 3) Kekeluargaan versus non kekeluargaan, 4) Rasa identitas individualitas versus konformitas kelompok, 5) Kebutuhan pengabdian rasional versus irrasional.

Karakteristik individual menurut Stoner (1986) adalah keinginan, sikap dan kebutuhan seseorang yang dibawa ke dalam situasi kerja. Lebih lanjut (Robbins, 1996), mengemukakan bahwa variabel ditingkat individu meliputi karakteristik biografis, kemampuan, kepribadian dan pembelajaran.

b. Indikator karakteristik individu

Indikator karakteristik individu menurut Robbins (2008 171) adalah sebagai berikut :

1. Sikap

   Sikap merupakan pernyataan-pernyataan evaluatif baik yang diinginkan atau tidak diinginkan mengenai obyek, orang atau peristiwa. Individu-individu di dalam organisasi menampakkan sikap menyangkut banyak hal berbeda. Beberapa karyawan menangani masalah dengan harapan akan menemukan solusi dengan bekerja sama dengan rekan kerja mereka

2. Kepribadian

   Kepribadian merupakan seperangkat karakter yang mendasari pola perilaku yang relative stabil dalam merespon ide, obyek, atau seseoramng dalam lingkungannya. Karakteristik-karakteristik kepribadian mencerminkan beberapa kelompok perbedaan individual yang paling mendasar dalam organisasi.

3. Motif

   Motif adalah perangsang atau keinginan yang mendorong seseorang berbuat, motivasi, daya perangsang atau daya pendorong yang merangsang dan mendorong karyawan untuk mau bekerja dengan segiat-giatnya, berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Perbedaan ini disebabkan oleh perbedaan motif, tujuan dan kebutuhan dari masing-masing karyawan untuk bekerja, juga oleh karena perbedaan waktu dan tempat.

4. Kepentingan/ minat

   Kepentingan adalah sesuatu yang diinginkan oleh anggota atau karyawan untuk meraih tujuan-tujuan dalam organisasi. Organisasi menciptakan tim dalam organisasi untu berbagai alasan, memberikan tanggungjawab yang lebih besar dalam hal kinerja, memberikan wewenang yang lebih besar dan memungkinkan organisasi menaikkan fleksibilitas dan daya tanggap.

5. Pengalaman masa lalu

Pengalaman merupakan lamanya masa dinas seorang karyawan dengan perusahaan, divisi, departemen atau pekerjaan (Simamora,2004:498). Kinerja masa lalu seorang karyawan di pekerjaan serupa dapat menjadi indikator terbaik dari kinerja dimasa yang akan dating (Simamora, 204:206). Mengetahui pengalaman kerja seorang individu memerlukan pencarian informasi seputar keahlian, kemampuan, dan keinginan untuk bekerja (Simamora, 2004:238)

6. Harapan

   Harapan merupakan sesuatu yang diinginkan bagi seseorang untuk memperolehnya (Robbins, 2008:283). Banyak faktor yang diharapkan bagi seseorang untuk bekerja, seperti tunjangan. Memberi tunjangan yang sama kepada semua karyawan mengasumsikan bahwa semua karyawan mempunyai kebutuhan yang sama.

2.1.1.2 Kompetensi

Menurut Wibowo (2007:110) menyebutkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu, dengan indikatornya adalah:

a. Pengetahuan (*Knowledge*)

   Yaitu kesadaran dalam bidang konignitif, misalnya seseorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada diperusahaan.

b. Pemahaman

   Yaitu kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

c. Kemampuan

   Adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, misalnya kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap efektif dan efisien.

d. Nilai

   Adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang, misalkan standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbuka, demokratis, dan lain-lain).

Sedangkan menurut Veithzal (2003:298) menyebutkan, kompetensi adalah kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya sendiri, yaitu kompeten yang

berarti cakap, mampu, terampil. Kompetensi mengacu kepada atribut/ karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaannya.

Menurut Djaman satori (2007:22) menyebutkan kompetensi berasal dari bahasa inggris *competency* yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Jadi kompetensi adalah *performan* yang mengarah pada pencapaian tujuan secara tuntas menuju kondisi yang diinginkannya.

Mudrajad Kuncoro (2005:44) juga mengatakan kompetensi inti adalah nilai utama perusahaan/organisasi dalam penciptaan keahlian dan kapabilitas yang disebarkan melalui bermacam garis produksi ataupun bisnis.

Moh. Uzer Usman (2006:4) menyebutkan bahwa seseorang disebut kompeten apabila telah memiliki kecakapan bekerja pada bidang tertentu dari hal ini maka kompetensi juga diartikan sebagai suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun kuantitatif.

Fachruddin Saudagar (2009:30) menyebutkan bahwa kemampuan kualitatif seseorang adalah kemampuan sikap dan perbuatan seseorang yang hanya dapat dinilai dengan ukuran baik dan buruknya. Sedangkan kemampuan kuantitatif adalah kemampuan seseorang yang dapat dinilai dan terukur.

Berdasarkan UU No.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen kompetensi adalah seperangkat pengeahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Kamus bahasa Indonesia kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu), kemampuan menguasai gramatika suatu bahasa secara abstrak atau batiniah.

Kompetensi berdasarkan UU No.13/2003 tentang Ketenagakerjaan: pasal 1 (10), “Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan”.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah sejumlah kemampuan yang harus dimiliki seseorang terutama pegawai untuk mencapai tingkatan pegawai profesional.

2.1.1.2.1 Karakteristik Kompetensi

Spencer (dalam Wibowo, 2007:111) menjelaskan terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah suatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.

2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang spesifik.
5. Keterampilan adalah kemampan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

Sedangkan Wibowo (2007:115) menjelaskan ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasi.
3. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Interpersonal competency*, meliputi, empati, membangun konsensus, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan jadi *team player*.
5. *Thinking competency*, berkenaan dengan, berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemampuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. *Human resouces management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang, *team building*, mendorong partisipasi mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
8. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan melopori kesehatan tempat kerja.
9. *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa : mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *patnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. *Bussines competency*, merupakan kompetensi yang meliputi : manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem,

menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.

11. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian tekhnis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

2.1.1.2.2 Tingkat Kompetensi

Spencer (dalam Wibowo, 2007:111) tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu:

1. *Behavior tools*
   a. *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
   b. *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancarai dengan efekttif, dan menerima pelamar yang baik skill menunjukkan produk.
2. *Image attribute*
   a. *Social role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh sekelompok sosial atau organisasi. Misalnya, menjadi pemimpin atau pengikut.
   b. *Self image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berbeda diatas "*fast track"*.
3. *Personal charasteristic*
   a. *Traits* merupakan aspek tipika berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.
   b. *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

2.1.1.2.3 Strata Kompetensi

Wibowo (2007:121) mengatakan Kompetensi dapat dipilah- pilah menurut stratanya, kompetensi dapat dibagi menjadi:

1. *Core competencies* merupakan kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi sehingga harus dimiliki oleh semua karyawan dalam organisasi.

2. *Managerial competencies* merupakan kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial dan kinerja yang diperlukan dalam peran tertentu.
3. *Functional competencies* merupakan kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan peran tertentu yang diperlukan dan biasanya dihubungkan dengan keterampilan profesional atau teknis.

2.1.1.2.4 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Michael Zwell (dalam Wibowo, 2007:126) 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 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.

2.1.1.3 Iklim organisasi

Iklim organisasi merupakan suatu kondisi atau cerminan dari budaya yang terbentuk. Ketika iklim organisasi tidak kondusif maka dapat dipastikan kepuasan kerja ataupun tujuan lain yang ingin dicapai oleh organisasi akan sulit diwujudkan. Maka seorang pemimpin dalam sebuah organisasi harus mampu menjaga atau mengkondisikan iklim organisasi agar selalu kondusif demi terwujudnya tujuan yang sudah ditentukan organisasi.Yukl, 2007).

Owens (1991) menyatakan bahwa "*organizational climate is the study of perceptions that individual have of various aspect of the environment in the organization*". Dengan demikian pengkajian iklim organisasi dapat dilakukan dengan menggali data dari persepsi individu yang ada dalam organisasi. Taguiri dan Litwin dalam Soetopo (2010) mengartikan iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi prilakunya dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Ketiga adalah faktor-faktor luar, yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi dan pendidikan. Sedangkan pendapat lain dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown (2006) dalam As'ad (2008) ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu antara lain kedudukan, pangkat atau golongan, umur, jaminan finansial dan jaminan sosial serta mutu pengawasan.

Bahasan tentang iklim organisasi (organizational climate) sebenarnya adalah membahas mengenai sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak dan yang dianggap mempengaruhi tingkah laku individu kemudian. Dengan kata lain, iklim dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh pada anggotanya, jadi bukanlah iklim yang sebenarnya tetapi merupakan persepsi dan pengamatan karyawan terhadap situasi organisasi dalam periode tertentu (Steers, 1990). Berikut adalah beberapa definisi tentang iklim organisasi (organizational climate):

1. Campbell mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu- individu di dalamnya, serta secara relatif bertahan dalam jangka waktu

tertentu (Campbell, 1970).

2. Menurut Payne bahwa iklim organisasi adalah suatu istilah yang menunjukan isi dan kekuatan dan pengaruh antara nilai, norma, sikap, perilaku dan perasaan dari anggota suatu sistem sosial yang secara operasional dapat diukur melalui persepsi atau alat obyektif lainnya (Dunnette, 1976).
3. Lafollette (1975) menggunakan istilah iklim organisasi untuk menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat yang satu dengan yang lainnya. Iklim organisasi tidak dapat dilihat secara nyata tetapi adanya iklim akan dirasakan oleh seseorang bila memasuki lingkungan atau situasi organisasi.
4. Wirawan (2007) dalam bukunya memberikan definisi iklim organisasi secara lebih luas. Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organsasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.
5. Al Shammari dalam Haryanti (2005) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu set dari sifat-sifat terukur (measurable properties) dari lingkungan kerja yang dirasakan atau dilihat secara langsung atau tidak langsung oleh orang hidup yang bekerja dilingkungan tersebut dan diasumsi kan mempengaruhi motivasi dan prilaku mereka.
6. Menurut Forehand dan Glimer (1964) dalam Srivastav (2006:125) iklim organisasi adalah perpaduan dari karaktristik-karaktristik organisasi yang terintegrasi secara konseptual. Karaktristik organisasi dijabarkan dalam keperibadian organisasi dan pengaruhnya terhadap motivasi dan tingkah laku dari anggota dalam suatu organisasi.

Banyak peneliti yang melakukan penelitian tentang iklim organisasi telah bersepakat bahwa iklim organisasi adalah suaatu yang bersifat psikologis, multidimensi, fenomena yang kompleks yang mempunyai efek terhadap pembelajaran, kinerja, turnover, keabsenan dan jabatan yang tetap. Menurut Alavi dan Jahandari (2005,:.249) bahwa faktor-faktor terpenting yang dapat mempengaruhi iklim organisasi adalah moral, kepemimpinan (leadership), organisasi formal dan informal dan keperibadian (persoinality). Iklim organisasi secara objektif eksis, terjadi di setiap organisasi, dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi, tetapi hanya dapat diukur secara tidak langsung melalui persepsi anggota organisasi. Ini berarti bahwa peneliti yang menginginkan informasi

mengenai iklim organisasi perlu menjaringnya dari anggota organisasi (misalnya: mempergunakan kuesioner, wawancara, dan observasi).

Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentu tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Menurut Steve Kelneer sebagaimana dikutip oleh Lila (2002:42) menyebutkan enam dimensi iklim organisasi:

1. *Flexibility conformity*

   Merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keluasaan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan-aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung didalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.

2. *Responsibilty*

   Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.

3. *Standars*

   Persaaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta tolenrasi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.

4. *Reward*

   Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.

5. *Clarity*

   Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.

6. *Team commitmen*

   Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat di butuhkan.

2.1.1.4 Konflik peran

Konflik peran terjadi jika seseorang memiliki beberapa peran yang saling bertentangan atau ketika sebuah posisi tunggal memiliki harapan potensial yang saling bertentangan. Setiap peran mengacu pada sebuah identitas yang

mendefinisikan siapa dan bagaimana karyawan harus bertindak dalam situasi tertentu (Siegel dan Marconi, 2009).

Mekanisme pengendalian tugas berdasarkan pada diri sendiri (self-control) kemungkinan akan berbenturan dengan mekanisme pengendalian organisasi yang dikembangkan oleh manajemen. Konflik peran berhubungan dengan adanya dua tuntutan yang saling bertentangan. Rizzo, et al (2015).

Karyawan sebagai pekerja dalam lingkungan instansi mempunyai struktur kerja yang baku, jika terjadi gangguan terhadap koordinasi arus kerja dan informasi tentang kemajuan tugas, kurang kewenangan dalam mengambil keputusan, akan menyebabkan timbulnya konflik peran, Gibson, et al (2015); Robbins (2016) Luthans (2018) dan Bamber, et al (2018) menemukan bahwa konflik peran yang timbul akan meningkatkan kecemasan dalam menjalankan tugas. Konflik peran adalah "kemunculan dua (atau lebih) penyampai peran secara berbarengan yang saling bertentangan" Katz dan Kahn (2018). Katz dan Kahn (2018) mengidentifikasi banyak jenis konflik peran, tetapi yang paling relevan dengan praktek akuntan publik adalah konflik antar penyampai peran dan konflik individu peran. Konflik antar penyampai peran terjadi bila pengharapan seorang penyampai peran (manajer audit) bertentangan dengan pengharapan-pengharapan penyampai peran lain (misalnya manajer audit lain). Konflik individu-peran terjadi bilamana tuntutan-tuntutan peran tidak sesuai dengan kebutuhan- kebutuhan, niat-niat atau kapasitas individu.

Scmidt dan Kochan (2012), menyatakan bahwa konflik adalah suatu perselisihan atau perjuangan diantara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka, dan/atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya. Gangguan yang dilakukan dapat meliputi usaha-usaha yang aktif atau penolakan pasif.

Menurut Cumming, P.W (2010), konflik dapat didefinisikan sebagai suatu proses interaksi sosial dimana 2 (dua) orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih, berbeda atau bertentangan dalam hal pendapat atau tujuan mereka. Sedangkan menurut Robbins (2009), konflik adalah suatu proses merintangi yang dilakukan oleh A untuk mengimbangi usaha-usaha yang dilakukan oleh B sehingga menyebabkan B frustasi dalam usahanya untuk mencapai tujuan atau meningkatkan keinginannya. Stonner dan Freeman (2014), berpendapat bahwa konflik organisasi mencakup ketidaksepakatan menyangkut alokasi sumber daya yang langka atau perselisihan menyangkut tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian.

Selanjutnya Mullins (2013) mengartikan bahwa konflik merupakan kondisi terjadinya ketidak sesuaian tujuan dan munculnya berbagai pertentangan prilaku, baik yang ada dalam diri individu, kelompok, maupun organisasi. Lebih lanjut

menurut Luthans (2015), prilaku konflik adalah perbedaan kepentingan/minat, prilaku kerja, perbedaan sifat individu, dan perbedaan tanggung jawab dalam aktivitas organisasi. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Walton (2017), yang menyatakan bahwa konflik organisasi adalah perbedaan ide atau inisiatif antara bawahan dengan bawahan, manajer dengan manajer dalam mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan (*coordinated activities*).

Konflik menurut Wirawan (2010), adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.

Dari berbagai pengertian tentang konflik, maka Wahyudi (2018) menyimpulkan ciri-ciri suatu organisasi yang sedang mengalami konflik dalam aktifitasnya, yaitu: (1) terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan antar individu atau kelompok ;(2) terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi dalam menafsirkan program organisasi ;(3) terdapat pertentangan norma, nilai-nilai individu maupun kelompok;(4) adanya sikap dan prilaku saling meniadakan, menghalangi pihak lain untuk memperoleh kemenangan dalam memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas; (5) adanya perdebatan dan pertentangan sebagai aibat munculnya kreativitas, inisiatif atau gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun indikator dari konflik peran adalah sebagai berikut:

1. *Time based conflict*

   Time based conflict adalah konflik yang terjadi karena waktu yang digunakan untuk memenuhi satu peran tidak dapat digunakan untuk memenuhi peran lainnya, artinya pada saat yang bersamaan seorang yang mengalami konflik peran ganda tidak akan bisa melakukan dua peran atau lebih.

2. *Strain based conflict*

   Strain based conflict adalah ketegangan yang dihasilkan oleh salah satu peran membuat seseorang sulit untuk memenuhi tuntutan peran yang lain. Ketegangan yang ditimbulkan akan mempengaruhi kualitas hidup secara keseluruhan. Ketegangan peran ini termasuk stres, tekanan darah meningkat, kecemasan, cepat marah, dan sakit kepala.

3. *Behaviour based conflict*

   Behaviour based conflict adalah konflik yang muncul ketika suatu tingkah laku efektif untuk satu peran namun tidak efektif digunakan untuk peran yang lain. Ketidakefektifan tingkah laku ini dapat disebabkan oleh kurangnya kesadaran individu akan akibat dari tingkah lakunya kepada orang lain.

2.1.1.5 Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berasal dari akar kata *to perform* dengan beberapa *entries* yaitu:

1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*),
2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat (*to discharge of fullfill*),
3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*), dan
4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang (*to do what is expected of a person*) (Mangkuprawira 2007:1).

Mathis – Jackson (2004:378) mendefinisikan kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

1) Kuantitas dari hasil
2) Kualitas dari hasil
3) Ketepatan waktu dari hasil
4) Kehadiran, dan
5) Kemampuan bekerja sama.

Mangkunegara (2004:67) mengungkapkan pengertian ”kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Rivai (2004: 309) mendefinisikan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (organisasi). Berdasarkan definisi tersebut, kinerja dosen adalah perilaku nyata yang ditampilkan seorang dosen sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai perannya sebagai tenaga fungsional akademik.

Simanjuntak (2005: 1) mengartikan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu. Berdasarkan definisi tersebut kinerja dosen adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas seorang dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga fungsional akedemik pada suatu program studi.

Mahmudi (2007:6) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja (outcomes of work), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategic organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi. Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat dinyatakan bahwa kinerja dosen adalah hasil kerja

yang dicapai oleh dosen dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung-jawabnya sebagai tenaga fungsional akademik.

Hasil-hasil kerja dalam penelitian ini dapat diindentifikasi menjadi kinerja kerja atau prestasi kerja. Prestasi kerja diartikan sebagai kesuksesan yang dicapai seseorang melaksanakan suatu pekerjaan. Kesuksesan yang dimaksud tersebut ukurannya tidak dapat disamakan pada semua orang, namun lebih merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya (Marier dalam Wayan, 2000).

Kinerja berkaitan erat dengan tujuan, sebagai suatu hasil perilaku kerja seseorang (Davis, 2005; Wayan, 2000). Perilaku kinerja dapat ditelusuri hingga ke faktor-faktor spesifik seperti kemampuan, upaya dan kesulitan tugas (Timpl,1988). Kinerja sebagai hasil pola tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan sesuai dengan standar prestasi, kualitatif mupun kuantitatif, yang telah ditetapkan oleh individu secara pribadi maupun oleh perusahaan tempat individu bekerja. Kinerja juga seringkali sama dengan kemampuan seorang auditor bahkan berhubungan dengan komitmen terhadap suatu profesi (Larkin dan Seweikart,2012).

Albanese (2010) seperti dikutip oleh Wayan (2011) mengatakan bahwa kinerja yang ditunjukkan karyawan dalam suatu perusahaan berkaitan dengan perilaku-perilaku karyawan yang ungkapkan pada pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan, termasuk di dalamnya berkaitan dengan aspek sosialisasi, pelatihan, motivasi dan minat-minat individu. Vroom (2014) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh profesionalisme dan motivasi kerja merupakan kemauan individu untuk menggunakan usaha yang tinggi dalam upaya mencapai tujuan-tujuan perusahaan dan memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Apabila tuntutan kerja yang dibebankan pada individu tidak sesuai dengan kemampuannya (ability) maka kinerja yang diharapkan akan sulit tercapai.

Sedangkan menurut Gibson (2008) karir adalah persepsi orang mengenai urutan sikap dan perilaku yang berhubungan dengan pengalaman dan kegiatan dengan pekerjaan sepanjang hidup orang tersebut. Gaji dan posisi merupakan indikator yang lebih populer mengenai prestasi karir. Semakin cepat kenaikan gaji seseorang semakin cepat kenaikan pangkat seseorang dalam hirarki, maka semakin tinggi pula prestasi karirnya. Menurut Robbins (2006: 203), kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Secara operasional variabel kinerja diukur dengan 5 indikator yaitu:

1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

2.1.1.6 Mentoring

Mentoring berasal dari kata *mythology* Yunani, kata *mentor* berarti berperan sebagai *adviser*, *role model*, *consellor tutor* dan atau guru (Roberts,1999). *Mentoring* merupakan proses pembelajaran, dimana *mentor* mampu membuat *mentee* (peserta *mentoring*) yang tadinya tergantung menjadi mandiri. *Mentoring* adalah bantuan secara tersembunyi "*offline help"* dari *mentor* ke *mentee* untuk transfer pengetahuan, pemikiran dalam kerja secara signifikan (Mc Kimm, Jolie & Hatter, 2007).

Mentoring adalah suatu hubungan antara 2 orang yang memberikan kesempatan untuk berdiskusi yang menghasilkan refleksi, melakukan kegiatan / tugas dan pembelajaran untuk keduanya yang didasarkan kepada dukungan, kritik membangun, keterbukaan, kepercayaan, penghargaan dan keinginan untuk belajar dan berbagi (Ali & Panther, 2008; Anderson, 2011).

Mentoring yaitu hubungan yang saling menguntungkan dari seseorang yang mempunyai pengalaman lebih kepada individu yang kurang berpengalaman untuk mengidentifikasi dan meraih tujuan bersama (Ali & Panther, 2008; Anderson, 2011; Dadge & Casey, 2009; McKimm, Jolie & Hatter, 2007).

Mentoring adalah proses umpan balik yang terus menerus dan dinamis antara dua individu untuk membangun hubungan antara individu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, informasi dan dengan fokus pada pengembangan profesional dan pribadi (Olivero, 2014; Kim & Zabelina, 2011).

2.1.1.6.1 Tujuan *Mentoring*

Program *mentoring* lebih banyak mendatangkan keuntungan bagi *mentee* dalam proses belajar. *Mentoring* tidak hanya memberikan manfaat kepada *mentee* tetapi *mentor* juga merasakan manfaatnya. *Mentor* akan merasakan kepuasan kerja dari hasilnya membantu orang lain, adanya waktu luang untuk kegiatan alternative dan adanya pengakuan dari organisasi, sehingga prestasi kerja menjadi meningkat Gagliardi et al. (2009). *Mentoring* bertujuan memberikan dukungan kepada individu sehingga mampu mengatasi masalah yang dihadapi dengan cara menguatkan dan mengembangkan mekanisme baru yang lebih baik untuk mempertahankan kontrol diri dan mengembalikan keseimbangan yang adaptif, sehingga mampu mencari tingkat kemandirian yang lebih tinggi serta mampu mengambil keputusan secara otonom (Dadge, Jean & Casey, 2009).

2.1.1.6.2 Manfaat Mentoring

Manfaat *mentoring* terdiri atas maanfaat bagi *mentee* dan *mentor*, dengan uraian sebagai berikut:

1. Manfaat bagi *Mentee*

   Manfaat utama untuk *mentee* adalah kesempatan untuk dibimbing untuk kemajuan dan pertumbuhan melalui pembelajaran dan dukungan. *Mentoring* dapat menyediakan *mentee* dengan keterampilan yang diperlukan, kepercayaan diri dan harga diri (Gilley & Boughton, 1996). Misalnya, melalui interaksi dengan *mentor* yang berpengalaman, seorang *mentee* dapat memperoleh keterampilan seperti *mentor*nya, membangun tim, komunikasi, pemecahan masalah, yang bisa meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas. kegiatan *mentoring* seperti *role model*, *counseling* dan hubungan persahabatan juga bisa membantu *mentee* untuk mengembangkan identitas profesional dan kompetensi dalam organisasi (Kram & Isabella, 1985). *Mentoring* memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam diskusi yang menantang dengan orang-orang yang memiliki wawasan lebih dalam organisasi dan mengetahui lebih banyak tentang budaya organisasi. Selain itu membantu seorang *mentee* untuk mendapatkan kesempatan untuk pengakuan profesional. Manfaat *mentoring* untuk orang yang didampingi telah dikaitkan dengan pendidikan dan pengembangan profesional, dan pengembangan pribadi dan karir. Pelatihan dan orientasi karyawan sangat mahal untuk setiap organisasi, dan organisasi yang memiliki program bimbingan mengganti beberapa kegiatan mereka dengan pasangan karyawan baru atau yang kurang berpengalaman dengan seseorang yang berpengalaman. Misalnya perawat baru akan mendapat manfaat dari yang dibimbing oleh rekan kerja yang berpengalaman.
2. Manfaat ke *Mentor*

Mentoring tidak hanya menguntungkan bagi organisasi dan *mentee*, tetapi juga memiliki manfaat bagi *mentor*. *Mentoring* dapat menjadi pengalaman yang berharga untuk *mentor*, melalui interaksi dengan *mentee-mentor* yang dapat meningkatkan keterampilan pribadi. Sebagai *mentor* terlibat dalam proses *mentoring*, membantu *mentee* untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya, *mentor* juga membangun rasa percaya diri dan harga diri. Melalui *mentoring*, *mentor* dapat meningkatkan motivasi terhadap kemajuan karir sendiri. Kegiatan bimbingan juga dapat memberikan pengakuan, rasa hormat dan kekaguman dari orang lain dan organisasi Mengembangkan kompetensi orang lain dipandang sebagai peran kepemimpinan yang baik, dan sebagai panduan bagi *mentor*. Program *mentoring* juga dapat meningkatkan hubungan kerja yang positif yang diperlukan untuk produktivitas dan pertumbuhan organisasi. Untuk tetap kompetitif dan berkelanjutan dalam lingkungan seperti organisasi perlu dapat merespons secara efektif dan tepat waktu terhadap tantangan lingkungan (Gilley & Boughton, 1996).

3. Manfaat bagi organisasi

Organisasi perawatan kesehatan juga menuai keuntungan dari hubungan *mentoring* yang efektif. Program *mentoring* dapat berdampak pada kepuasan kerja karyawan dan sebagai retensi perawat. *Mentoring* dapat mendorong lingkungan kerja yang positif dengan menghasilkan perawat yang puas dengan karir. Memfasilitasi pengembangan *mentor* yang dapat secara efektif mengajar dan berbagi pengetahuan dengan perawat pemula yang berharga bagi organisasi karena mempromosikan perekrutan dan retensi lulusan baru. *Mentoring* menciptakan lingkungan kerja yang berisi kerja sama tim dan pendidikan berkelanjutan. Jadi, dengan mengembangkan budaya *mentoring*, sebuah organisasi perawatan kesehatan mendapatkan manfaat dalam pengelolaan sumber daya, retensi dan perekrutan perawat, karena menciptakan lingkungan belajar yang memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan individu dan organisasi. Organisasi juga dapat memanfaatkan program *mentoring* untuk membuat sikap kerja yang positif dan mempertahankan staf dan menghasilkan penghematan biaya yang cukup besar (Hill, Sawatzky, 2011; Gerhart, 2012).

Gagliardi *et al* (2009, dalam Nurmalia Devi, 2012), program *mentoring* lebih banyak mendatangkan keuntungan bagi *mentee* dalam proses belajar. Manfaat yang signifikan diperoleh perawat yang mendatangkan *mentoring*, seperti stress dan konflik kerja pada perawat akan berkurang, perawat akan lebih puas terhadap pekerjaan dan karir sehingga kecil kemungkinan untuk meninggalkan organisasi. Hasil positif ini didapatkan dari semua program

mentoring baik formal maupun informal dibandingkan dengan yang tidak mendapatkan program *mentoring*.

2.1.1.6.3 Jenis Mentoring

Gilmour, Kopeikin, Douche (2007) menyatakan, *mentoring* secara terstruktur dibedakan menjadi *mentoring* formal dan informal. *Mentoring* formal beorientasi pada tujuan dan dibangun oleh organisasi. *Mentoring* formal lebih berfokus pada tujuan organisasi daripada tujuan psikososial. Organisasi menggunakan *mentoring* formal untuk menjaga standar, seperti orientasi pegawai baru dan peningkatan karir. *Mentoring* formal bergantung pada *mentor*, perencanaan sampai tujuan ditentukan oleh *mentor*. *Mentoring* formal lebih dihargai oleh organisasi. Pengakuan dari organisasi lebih sering terjadi dibandingkan dengan *mentoring* informal.

Mentoring informal merupakan *mentoring* secara spontan dengan rentang waktu sesuai dengan kebutuhan *mentee* dan tidak memerlukan persiapan untuk proses *mentoring*. *Mentoring* informal tidak memerlukan kontrak secara formal dan tidak sesuai dengan tujuan organisasi. *Mentoring* informal terjadi secara sukarela, dan hubungan yang terbentuk berdasarkan rasa percaya antara *mentor* dan *mentee*. Informal *mentoring* dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi.

Berdasarkan bentuk dan metode pelaksanaannya, *mentoring* dibedakan menjadi beberapa jenis, antara lain: *mentoring* tradisional, e-*mentoring*, *peer mentoring*, *mentoring*, dan *mentoring* tim.

1. *Mentoring* Tradisional (Traditional *Face-to-Face Mentoring*)

   Mentoring tradisional merupakan proses interaksi dan tatap muka komunikasi antara orang yang lebih senior atau berpengalaman (*mentor*) dan junior (*mentee*) yang memerlukan bimbingan dan bantuan. *Mentoring* tradisional dilakukan sebagai kegiatan tatap muka atau pertemuan yang telah diatur dan dilaksanakan di suatu tempat yang nyaman untuk *mentor* dan *mentee*. Kegiatan ini merupakan proses pembelajaran dua arah di mana akan terjadi hubungan pribadi dan timbal balik yang dibentuk melalui saling tukar ide dan sudut pandang (Kim & Zabelina, 2011; Grant, 2015).

   Satu *mentor* mendapatkan satu *mentee*, dan disebut dengan *mentoring* eksklusif. Pertemuan untuk kegiatan dengan *mentee* dapat terjadi dimana saja, seperti di tempat kerja, di tempat rekreasi di mana saja sesuai dengan kesepakatan dengan *mentee*.

   Fokus pertemuan berbasis pada pengembangan karakter, karir, sosial, dan kemampuan kerja. *Mentee* terkadang menentukan fokus pertemuan yang ingin dicapai. *Mentor* bertemu *mentee* satu jam per minggu dan dilakukan minimal satu tahun. *Mentee* lebih merasa puas dengan tipe tradisional *mentoring*

karena semua kebutuhan *mentee* dapat terfasilitasi sepenuhnya oleh *mentor* (Mc Kimm , Jolie & Hatter, 2007).

2. E – *mentoring*

Proses kegiatan *mentoring* yang menggunakan kecanggihan teknologi. *Mentor* dan *mentee* mengadakan komunikasi melalui email, teleconference dengan *mentor* sesuai dengan kesepakatan *mentor* dan *mentee*. Tipe *mentoring* ini terjadi apabila *mentor* dan *mentee* terpisah jarak untuk beberapa waktu. *Mentoring* tipe ini sesuai untuk memberikan *mentoring* kepada *mentee* yang terlalu sibuk untuk melakukan *mentoring*dengan cara yang lebih tradisional (Gilmour, Kopeikin, Douche, 2007).

E-*mentoring* memiliki kelemahan, yaitu media yang digunakan untuk e- *mentoring* seperti email tidak memiliki isyarat terkait dengan komunikasi yang tepat seperti ekspresi wajah, postur, indikator status sosial dan isyarat vokal lainnya. Kelemahan ini pada gilirannya akan berdampak negatif pada komunikasi dan pembelajaran yang dilakukan. Salah satu cara untuk mengatasi kurangnya komunikasi langsung adalah dengan membagi e-*mentoring* menjadi pertemuan secara elektronik dan pertemuan secara langsung. Oleh karena itu sistem e-*mentoring* tidak harus dilihat sebagai pengganti *mentoring* tradisional, melainkan untuk melengkapi dan memperpanjang (Fairman, Miceli, Richards, Tariman, 2012).

3. *Peer Mentoring*

Jenis *mentoring* ini menempatkan *mentee* untuk mendapatkan *mentor* yang berasal dari teman sendiri atau teman satu kelompok *mentoring*. *Peer mentoring* dilaksanakan apabila *mentor* (pembimbing) berhalangan hadir dalam pertemuan rutin dengan *mentee*. *Mentor* (pembimbing) memilih salah satu dari *mentee* yang dianggap mampu untuk memfasilitasi dan berkomunikasi secara baik dan menggantikannya untuk memimpin pertemuan dengan *mentee*. Sebelum pertemuan dilaksanakan, *mentee* yang ditunjuk untuk menggantikan *mentor* mendapatkan penjelasan tentang apa yang akan disampaikan pada kegiatan *mentoring* (Gilmour, Kopeikin, Douche, 2007).

Peer mentoring juga menempatkan teman kerja sebagai *mentor*. Seorang *mentor* yang berasal dari teman kerja membantu *mentee* belajar tentang posisi *mentee* saat ini. *Peer mentor* merupakan seseorang yang memiliki tanggung jawab pekerjaan yang sama seperti *mentee*, tetapi yang telah memiliki pengalaman sedikit lebih banyak atau seseorang satu tingkat di atas *mentee* (Grant, 2015).

9. Group *Mentoring*

Group *mentoring* merupakan proses *mentoring* secara berkelompok yang dipimpin oleh seorang *mentor* dengan jumlah *mentee* yang diharapkan kurang dari orang. *Mentor* dan *mentee* menentukan jadwal untuk pertemuan secara teratur setiap minggunya kurang lebih satu jam. Interaksi dalam pertemuan *mentor-mentee* dipandu oleh *mentor*. *Mentoring* jenis ini lebih formal dan fokus kegiatan berbasis pada tujuan dari organisasi (Grant, 2015).

10. *Mentoring* tim

Tim *mentoring* merupakan metode *mentoring* yang melibatkan beberapa ahli sebagai *mentor*, yang merupakan pengembangan dari group *mentoring*. Tim *mentoring* dilakukan apabila *mentee* ingin menguasai beberapa keahlian yang dikuasai oleh beberapa *mentor*. Satu kelompok *mentee* diampu oleh beberapa *mentor*. Apabila keahlian yang ingin dikuasai oleh *mentee* sudah tercapai, maka *mentee* akan kembali lagi ke bentuk semula yaitu *mentoring* (Grant, 2015).

2.1.1.6.4 Komponen Utama Mentoring

Kim dan Zabelina (2011) menyatakan individu yang memiliki *mentor* pada umumnya lebih puas dengan pekerjaan dan karir, dan juga lebih sering menerima promosi dan kompensasi. Program *mentoring* terdiri dari empat bagian utama: mendukung psikologis dan emosional *mentee*, menetapkan tujuan dan memilih jalur karier, memajukan pengetahuan akademis di bidang yang dipilih, dan menjadi panutan.

1. Mendukung psikologis dan emosional *mentee*

Dukungan psikologis dan emosional oleh *mentor* dengan cara secara aktif mendengarkan dan pengertian terhadap *mentee*, menangani ketidakpastian dan ketakutan *mentee*, dan memberikan dukungan dalam membangun rasa percaya diri *mentee*. Hal ini juga termasuk memperhatikan ide-ide *mentee*, pikiran, pertanyaan, dan membangun kepercayaan dan hubungan pribadi dengan *mentee*. Hal ini penting agar *mentee* memiliki minat yang tulus dalam prestasi dan kesuksesan *mentee*.

2. Menetapkan tujuan dan memilih jalur karir

Dukungan dalam menetapkan tujuan dan memilih jalur karir dapat dilakukan dengan membahas dan memberikan saran kepada *mentee* tentang jalur karir yang dipilihnya. Kekuatan dan kelemahan *mentee* dinilai dan dipertimbangkan sebelum menetapkan tujuan akademik dan karir. Seorang *mentor* harus mengajukan pertanyaan-pertanyaan tertentu untuk memberikan saran terbaik. *Mentor* harus memberikan saran dan penjelasan rinci dari yang tujuan yang ingin dicapai, dan apa yang harus dihindari *mentee* dalam

mengembangkan karir.

3. Memajukan pengetahuan akademis

   Upaya memajukan pengetahuan akademis di bidang yang dipilih meliputi kegiatan memberikan pengetahuan dan keterampilan akademik kepada *mentee* dalam bentuk klasikal dan dalam bentuk *life learning*. Mengevaluasi dan menguji kemampuan akademis *mentee* merupakan upaya dalam membantu memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan. Hal ini juga termasuk merekomendasikan *mentee*, mencalonkannya untuk mendapatkan penghargaan dan promosi, dan membahas prestasi *mentee*.

4. Menjadi panutan

   Seorang *mentee* perlu memiliki kesempatan untuk mengamati *mentor* dalam interaksi dengan para profesional lain di lapangan. Menjadi panutan bagi *mentee* yang akan digunakan sebagai panduan dan sebagai contoh untuk *mentee* dalam melaksanakan kegiatan, membahas tidak hanya keberhasilan dan prestasi *mentor*, tetapi juga bagaimana kesalahan dan kegagalan ditangani. Selain itu, penting untuk memahami bagaimana *mentor* menangani tuntutan profesional dan masalah pribadi pribadi. Dengan sharing tentang hal tersebut akan meningkatkan hubungan antara *mentor* dengan *mentee*.

2.1.1.6.5 Peran dan Karakteristik Mentor

Mentoring dapat menghasilkan beberapa peran dari *mentor* dan terdapat persamaan peran dari berbagai bidang. Peran-peran *mentor* antara lain; sebagai guru, panutan, pelindung dan penasehat (Ali & Panther, 2008).

Karakteristik *mentor* menurut Rhodes, Lowe, Schwartz (2011) antara lain:

1) Kompetensi

   Hubungan *mentoring* yang efektif dapat terjadi ketika *mentor* memiliki keterampilan dan atribut tertentu. Keterampilan dan atribut tersebut merupakan pengalaman sebelumnya dalam membantu peran atau pekerjaan, kemampuan untuk menunjukkan apresiasi pengaruh sosial ekonomi dan budaya yang menonjol dalam kehidupan, dan rasa keberhasilan karena mampu menjadi *mentor*. Kemampuan untuk menjadi model perilaku yang relevan, seperti keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang baik di lingkungan kerja, dan lebih dari itu seperti halnya menahan diri dari tindakan yang kurang terpuji yang dapat mendorong *mentee* untuk mengadopsi perilaku tidak baik tersebut.

2) Usia

   Meskipun penelitian sampai saat ini belum meneliti dampak usia *mentor* pada

efektivitas hubungan *mentoring*, bahwa usia dapat mempengaruhi komitmen *mentor* dalam hubungan *mentoring*, waktu yang tersedia untuk melaksanakan hubungan tersebut, dan kerentanan terminasi dini. *Mentor* yang lebih tua memiliki lebih banyak waktu untuk melaksanakan hubungan *mentoring*.

3) Jenis kelamin

Penelitian sampai saat ini juga tidak cukup mengeksplorasi peran *mentor* gender dalam membentuk hubungan *mentoring*. Temuan dari tempat kerja dan *mentoring* akademis, menunjukkan perbedaan gender. Beberapa penelitian *mentoring* di tempat kerja, telah menunjukkan bahwa *mentor* laki-laki cenderung untuk memberikan dukungan yang lebih instrumental dan karir, sedangkan *mentor* perempuan sering ditandai oleh dukungan emosional yang lebih besar.Demikian juga, di akademisi, *mentor* perempuan cenderung untuk memberikan bantuan yang lebih berfokus pada emosi lebih besar daripada laki-laki.

4) Ras dan Etnis

Banyak program mencoba untuk mencocokkan pemuda dengan *mentor* dari latar belakang ras atau etnis yang sama. Meskipun teori menunjukkan bahwa hubungan *mentor-mentee* yang memiliki ras yang sama bisa sangat bermanfaat bagi pemuda dari kelompok minoritas daripada yang campuran.

5) Harapan dan Kerentanan

Harapan *mentor* tidak terpenuhi, kekhawatiran pragmatis dan frustrasi sering muncul di awal, tahap yang rentan dari hubungan *mentoring*. Pengalaman tersebut dapat menyebabkan penghentian awal hubungan *mentoring*. Kesulitan sering timbul dari kegagalan seperti penyalahgunaan kekuasaan (misalnya, *eksploitasi*, dakwah politik atau agama), batas-batas yang tidak pantas (misalnya, melanggar kerahasiaan, pengungkapan yang tidak benar), dan kerusakan komunikasi (misalnya, melanggar komitmen).

2.1.1.6.6 Fase Hubungan Mentor-Mentee

Kualitas hubungan dari *mentor* dan *mentee*akan menentukan kualitas dari program *mentoring*. Hubungan yang penuh dengan kepercayaan dan menyenangkan akan meningkatkan *mentee* dalam proses belajar. Hubungan dari *mentor-mentee* dalam proses belajar. Hubungan dari *mentor-mentee* dibangun dari tiga fase yaitu; fase *inisiasi*, fase kerja dan fase *terminasi* (Ali & Panther, 2008; Faoreur, 2008).

Hubungan dari ketiga fase dapat dilihat gambar di bawah ini:

Skema 2. 1
Fase Hubungan Mentor-Mentee

Sumber: (Ali & Panther, 2008)

Fase hubungan dalam *mentoring* terdiri dari tiga fase yaitu fase *inisiasi*, fase pelaksanaan (kerja) dan fase terminasi. Fase *inisiasi* berfokus pada identifikasi kesamaan karakteristik antara individu *mentor* dan *mentee*, kemampuan atau pengakuan nilai-nilai yang dianut. Hal yang penting disadari pada fase *inisiasi* adalah keterbatasan dari peran *mentor* dan kemampuan *mentee*. Fase *inisiasi* bertujuan untuk menyamakan persepsi antara *mentor* dan *mentee* dan mengidentifikasi kemampuan *mentee*. *Mentor* dan *mentee* juga harus berkomitmen untuk melakukan program *mentoring* sampai selesai.

Pada fase kerja, focus utamanya adalah pertumbuhan dan perkembangan dari hubungan dan pencapaian tujuan dalam mentoring. Sejalan dengan perkembangan fase ini, rasa percaya dan berbagi menjadi terbentuk dan mentee menjadi lebih siap untuk memilih bentuk bantuan yang sesuai dengan kebutuhannya. Mentee secara bertahap menjadi lebih mandiri dan terkadang tidak mengharapkan bantuan. Selanjutnya, mentee dengan segala pemahaman barunya menjadi seorang yang ingin mencoba dan mengambil resiko yang terus dipantau serta didukung. Kegiatan pada fase kerja meliputi kegiatan berlatih dan simulasi dari mentee serta penerapan langsung dari apa yang telah dipelajari selama program mentoring. Akhir fase kerja ditandai dengan meningkatnya kepercayaan dari mentee.

Pada fase terminasi, mentee bekerja dan bertindak atas inisiatif sendiri dan pada posisi ini mentee telah bekerja secara mandiri. Pada fase ini dilakukan evaluasi dari apa yang telah dilakukan mentee dan hambatan yang dirasakan serta pemecahan masalahnya. Proses ini dirasakan bermanfaat oleh kedua belah pihak, maka keduanya dapat mempertahankan hubungan pertemuan.

(Noorword, 2010; Ali & Panther, 2008).

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Jalil, Achan, Mojolou, and Rozaimie (2015), dengan judul penelitian : *Individual characteristics and job performance: generation Y at SMEs in Malaysia*. Menguji pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pada generation Y. Generation Y memandang upaya fisik dan mental sebagai bagian yang penting dan alamiah (natural) dari aktivitas manusia. Generation Y merupakan Teori Y yang mengasumsikan, orang akan melakukan kontrol diri *(selfcontrol)* dan mengarahkan dirinya sendiri *(self-direction)*, jika mereka berkomitmen pada tujuan-tujuan pekerjaan mereka.Pengukuran karakteristik individu yang digunakan adalah umur, jenis kelamin, aktivitas fisik, kebiasaan minum alkohol, kebiasaan merokok dan

penggunaan komputer. Kinerja yang diukur adalah kinerja berdasarkan tugas dan kinerja berdasarkan konteks. Hasil temuan menunjukkan bahwa aktivitas fisik berpengaruh negatif terhadap kinerja generasi Y dapat mengerjakan pekerjaan mereka setelah aktivitas fisik, kebiasaan merokok berpengaruh positif terhadap kinerja (berhenti merokok dipertimbangkan akan mengganggu mereka dalam bekerja, yang akhirnya menurunkan kinerja), kebiasaan minum minuman keras berpengaruh negatif terhadap kinerja serta penggunaan komputer berpengaruh negatif terhadap kinerja.

2. Abbasi and Alvi (2013), dengan judul penelitian : *Impact of employee characteristics and their performance on customer satisfaction*. Menguji dampak dari karakteristik karyawan (empati, keahlian dan keandalan) terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan dalam penyedia layanan ponsel Pakistan. Selain studi yang juga berusaha untuk menyelidiki pengaruh kinerja karyawan pada kepuasan pelanggan. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik individu memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja dan kepuasan pelanggan dalam penyedia layanan telepon selular dari Pakistan. Selain itu, empati dan kehandalan berpengaruh positif terhada kinerja karyawan, sedangkan, keahlian dan kehandalan sangat berdampak pada kepuasan pelanggan. Sebuah survey penelitian dilakukan pada penyedia layanan ponsel di Pakistan dengan bantuan kuesioner terstruktur. Kuesioner terdiri dari 37 item diadopsi dari penelitian sebelumnya untuk mengamati karakteristik karyawan, kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan. Penelitian dievaluasi dampak tiga karakteristik karyawan termasuk empati, keandalan dan keahlian. Penelitian ini adalah menambah literatur dengan menilai hubungan karakteristik karyawan, kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan dalam organisasi bisnis di Pakistan.
3. Fajar Saranani (2015), dengan judul penelitian : *"Role conflict and stress effect on the performance of employees working in public works department "* Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis: (1) Pengaruh Konflik Peran terhadap Kinerja Karyawan pada PT Dinas Pekerjaan Umum Sulawesi Tenggara; (2) Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara 150 dan Penentuan sampel slovin menggunakan sebanyak sebanyak 110, pengambilan sampel dilakukan secara simple random sampling. Teknik analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif teknik analisis, dan statistik inferensial yaitu Analisis Regresi Linier Berganda dengan menggunakan SPSS 13 paket program. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Konflik Peran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap karyawan kinerja pada Dinas

Pekerjaan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara dengan koefisien korelasi sebesar 0,089. Artinya konflik peran tidak mampu mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Sulawesi Tenggara. (2) Stres Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara dengan koefisien korelasi sebesar 0,401.

4. Agustina Rantesalu and Abdul Rahman Mus (2016), yang berjudul :" *The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment*". Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi dan organisasi budaya terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan di Institut Diklat Provinsi Sulawesi Selatan dengan jumlah penduduk 513 pegawai dan berdasarkan Slovin perumusan; sampel ditetapkan sebanyak 224 karyawan. Hipotesis penelitian diuji dengan menggunakan Structural Model Persamaan (Analisis Struktur Momen, AMOS versi 18). Studi ini menemukan bahwa kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Motivasi kerja memiliki berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Kompetensi, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi sebagai mediasi variabel dalam menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, sedangkan dalam menjelaskan pengaruhnya kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja, komitmen organisasi tidak terbukti.
5. Agustina Hanafi (2016*),* yang berjudul *:The Influence of Individual Characteristic and Organization Climate on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance".*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh karakteristik individu dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah-S2JB Cabang Lahat. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 107 orang yang dilakukan secara sensus. Data Analisis dilakukan dengan Structural Equation Model (SEM) menggunakan software Lisrel. Ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial dan secara simultan variabel karakteristik individu dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Individu karakteristik berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Implikasi manajerial menyarankan, untuk meningkatkan kinerja karyawan sejalan dengan peningkatan karakteristik individu, iklim organisasi, dan kepuasan kerja karyawan. Karakteristik individu dapat ditingkatkan dengan

memberikan pelatihan interpersonal skill dan penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya. Selain itu, iklim organisasi dapat ditingkatkan dengan memperbaiki alat kerja. Terakhir, untuk meningkatkan kepuasan kerja, dapat diberikan pelatihan kepemimpinan bagi ketua.

6. Ahmad Jumin, Sanur Said and muh Jobhar Bima (2016) yang berjudul : "*Specific Determinants of Work Motivation, Competence,Organizational Climate, Job Satisfaction and Individual Performance: A Study among Lecturers".* Hasil penelitian menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh motivasi kerja, kompetensi, dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen. Metode survei digunakan untuk mengumpulkan data dengan persilangan. Simple random sampling digunakan dengan jumlah sampel 185 dosen. Model Persamaan Struktural dalam versi AMOS. 22 membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompetensi,iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Kerja motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Kepuasan kerja bukanlah mediasi variabel untuk menjelaskan pengaruh motivasi kerja, kompetensi dan iklim organisasi terhadap kinerja dosen.Keterbatasan penelitian ini adalah pada jumlah sampel dosen saja dan dilakukan pada perguruan tinggi swasta, sehingga terbatas generalisasi temuan penelitian. Orisinalitas penelitian ini memberikan konfigurasi dasar pemodelan pengembangan dengan Model Persamaan Struktural dan model konseptual yang membuktikan pengaruh motivasi kerja, kompetensi dan iklim organisasi terhadap kinerja tinggi dosen memasukkan kepuasan kerja sebagai efek mediasi pengaruh antar variabel yang dilakukan secara terpisah pada penelitian sebelumnya. Kepuasan kerja bukanlah sebagai efek mediasi untuk meningkatkan kinerja dosen.
7. Penelitian Sapto Supriyanto, Djabir Hamzah, Abdul Rahman Kadir (2012), dengan judul: *Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Departemen Engineering Technical Development & Support PT. Vale Indonesia Tbk*. Dalam penelitiannya dihasilkan bahwa karakteristik individu dan karakteristik organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 4,670 pada taraf signifikansi 0,000. Selain itu, ditemukan pula bahwa karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 3,670 pada taraf signifikansi 0,000.
8. Penelitian Iskandar (2017) dengan judul: *Pengaruh Karakteristik Individu, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor*

Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Penelitian ini menggunakan variabel bebas Karakteristik individu (X1) lingkungan kerja (X2) dengan kinerja (Y) sebagai variabel terikat. Dapat di simpulkan bahwa karakteristik individu, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.

9. Penelitian Listyo (2010), dengan judul penelitian: *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Politeknik Negeri Ujung Pandang*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa secara simultan (bersama-sama) kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada politeknik negeri ujung pandang. uji secara parsial menunjukkan bahwa indikator konsep diri dan nilai-nilai memberi pengaruh paling dominan, sedangkan indikator karakteristik pribadi memberi pengaruh paling kecil.
10. Eka Marlina Putri (2015): *Pengaruh Faktor-Faktor Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Implementasi Sistem E-Procurement (Studi Kasus Pada Kementerian Pekerjaan Umum).* Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebar kuesioner yang terdiri dari 2 bagian yaitu data responden dan kuesioner utama. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai di Direktorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum yang berjumlah 237. Hasil survei kuesioner dianalisa dengan menggunakan Analisa Faktor dan Analisa Jalur melalui software statistik SPSS Seri 17 For Windows. Hasil penelitian menunjukan dari 5 faktor yang membentuk kompetensi, sub variabel Motif dan Sifat merupakan komponen yang secara signifikan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Hasil analisa jalur menunjukan bahwa besarnya pengaruh Motif, Sifat,Konsep Diri, Pengetahuan dan Keterampilan terhadap kinerja secara bersamaan adalah 37,9%. Kementerian Pekerjaan Umum diharapkan terus meningkatkan kompetensi pegawai melalui sosialisasi dan program training yang berkesinambungan, yang menekankan pada peningkatan keterlibatan jumlah pegawai dalam training. Peingkatan kinerja e-Procurement menekankan pada daya saing dan integritas personal, dengan terus meningkatkan aspek pengetahuan dan keterampilan teknis operasional sistem e-Procurement.
11. Penelitian Suhartini (2010) dengan judul : *Pengaruh Faktor-Faktor Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Sales Supervisor Pertokoan Sepanjang Malioboro Yogyakarta)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi komunikasi, kompetensi kerjasama

kelompok, kompetensi. Kepemimpinan dan kompetensi pengambilan keputusan secara analisis, secara bersama-sama mempunyai pengaruh sangat signifikan ter hadap kinerja karyawan. Hasil analisis diperoleh nilai F sebesar 35,060 dengan signifikansi 0,000. Pengaruh seluruh variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah 70,9%. Variabel kompetensi komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi 0,292 dengan signifikansi 0,002. Variabel kompetensi kerjasama kelompok mempunyai pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,541 dengan signifikansi 0,000.

12. Peoni (2014) penelitian yang berjudul :*Pengaruh karakteristik individu dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (study pada PT. Taspen (Persero) cabang manado)*. Hasil penelitian ini karakteristik individu (X1) linkungan (X2) kinerja (Y) sebagai variabel terikat. Dapat di simpulkan bahwa hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja dan karakteristik individu kerja dengan bersama- sama berpengaruh kinerja karyawan, tapi lingkungan kerja secara parsial lebih besar yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan di bandingkan dengan karakteritik individu.
13. Arifin (2010), dengan judul penelitian: *Pengaruh Konflik Peran Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Senapan Angin Benyamin Cobra Satria Pare Kediri*. Hasil penelitian dapat diketahui bahwa konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan senapan angin "Benyamin Cobra Satria" Pare Kediri. Hal tersebut dibuktikan dengan F_{hitung} lebih dari F_{tabel} (42,272 >3,210). Konflik antar individu yaitu sebesar 0,646 lebih besar dari konflik antar kelompok yaitu sebesar 0,436.
14. Dini Kurniasari (2013), dengan Judul Penelitian:" *Pengaruh Konflik Peran Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Glory Industrial Semarang*" Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. Responden penelitian terdiri dari 92 orang karyawan PT. Glory Industrial Semarang II. Data penelitian didapat dari hasil penyebaran kuesioner yang selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis jalur. Model persamaan tersebut diolah dengan aplikasi SPSS for windows versi 16. Berdasarkan hasil uji hipotesis diperoleh bahwa konflik peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, konflik peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja, dan stress kerja menjadi intervening konflik peran terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa karyawan yang mengalami konflik peran melalui stres kerja berdampak pada menurunnya kinerja karyawan yang lebih rendah dibandingkan dengan tidak melalui stres

kerja. Pada hasil penelitian ini konflik peran adalah variabel yang memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan. Faktor pemicu konflik peran yaitu menerima tugas tanpa dukungan tenaga. Langkah yang dapat dilakukan adalah dengan membuat 3 shift kerja agar tenaga dan kinerja yang diperoleh akan lebih optimal dan akan berpengaruh pada pencapaian target dan peningkatan produktivitas kerja.

15. Fajri Nur Hidayat & Dwi Ratmawati(2019) yang berjudul : *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Divisi penelitian dan pengembangan untuk menghasilkan kinerja memainkan peran sentral dalam bentuk teknologi inovasi budidaya tebu dan inovasi kinerja persaingan industri global. Diperlukan iklim organisasi yang mendukung peningkatan kinerja dan penelitian pengembangan bisnis staf. Saling mendukung dan menyemangati dalam setiap penyelesaian antara manajemen dan karyawan bekerja akan memberikan kenyamanansuasana dalam kinerja karyawan. Motivasi tinggi untuk staf untuk dapat menumbuhkembangkan potensi dan kompetensi pegawai secara maksimal mau bekerja keras untuk mewujudkan tujuan strategis perusahaan.Metode: Untuk menguji masalah ini, kuesioner dibagikan kepada 35 staf di bidang penelitian dan pengembangan PTPNXI (Persero). yang dikumpulkan data dianalisis menggunakan teknik analisis SPSS. Hasil: Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh signifikan organisasi iklim pada kinerja karyawan. Dengan demikian iklim organisasi yang baik akan menyebabkan karyawan tersebut meningkatkan kinerjanya. Organisasi yang baik iklim dan hubungan kerja yang selalu berorientasi dalam membentuk perilaku karyawan dapat memotivasi karyawan yang akan menghasilkan kinerja karyawan yang optimal dalam bekerja.
16. Monica Kintan Permatasari (2021) yang berjudul : *Pengaruh Konflik Peran Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Pemediasi*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat Pengaruh Konflik Peran Terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai Variabel Pemediasi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan kuantitatif dengan menggunakan data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui kuisioner. Responden yang digunakan sebanyak 70 orang. Obyek dalam penelitian ini adalah BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta. Alat analisis yang digunakan adalah smart PLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Konflik Peran berpengaruh dan signifikan terhadap stres kerja serta memiliki arah hubungan yang positif. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji inner model dimana T-Value 12.455 > t tabel 1,96. Kemudian konflik peran tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil T-value 0,445 < t tabel 1,96. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil T-value 2.642 > 1,96. Hasil penelitian membuktikan bahwa ada pengaruh antara konflik peran dengan kinerja karyawan melalui variabel pemediasi, penelitian ini menghasilkan full mediation atau pengaruh mediasi sempurna.

17. Dyna Yuri Aurora &Rahmi Fahmy (2019) yang berjudul : *Pengaruh Konflik Peran terhadap Kinerja Pegawai dengan Kecerdasan Spiritual sebagai Mediasi (Studi Kasus pada Pegawai Puskesmas Kota XYZ*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari konflik peran terhadap kinerja pegawai; kecerdasan spiritual terhadap konflik peran; kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai; serta, konflik peran yang dimediasi oleh kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai. Konflik peran mencakup konflik intrarole, konflik intrasender, konflik interrole, serta ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai. 108 pegawai ASN yang bekerja pada empat puskesmas di kota XYZ dipilih sebagai sampel menggunakan metode purposive sampling. Hasil penelitian menemukan bahwa konflik intrasender serta ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; serta bahwa kecerdasan spiritual memediasi secara parsial hubungan antara ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai terhadap kinerja pegawai. Faktor dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai, sehingga faktor ini seharusnya menjadi perhatian utama bagi obyek penelitian dalam mewujudkan tujuan oganisasinya.
18. Putu Gede Ariyana (2016) dengan judul: *Pengaruh Konflik peran, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Annaya Beavh Resort &Spa Kuta-Bali*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh variabel konflik peran,kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. penelitian dilakukan di The Anvaya Beach Resort & Spa Kuta Bali menggunakan 77 kontrak sebagai karyawan sampel slovin menggunakan metode yang ditentukan. Alat analisis pada penelitian menggunakan SPSS Versi 17.0. Hasil penelitian ini menunjukkan variabel yang bertentangan dengan peran, kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Peran variabel konflik berpengaruh negatif kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh nilai signifikandari 0,009 lebih kecil dari 0,05. Ketika kompetensi variabel dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap penampilan dari karyawan

menunjukkan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05.

19. Kiki Cahyani (2015) yang berjudul : *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerjakaryawan level operasional di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. Tingkat operasional karyawan dalam melakukan pekerjaannya, akan berinteraksi dengan berbagai kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang akan dirasakan oleh karyawan di tingkat operasional sebagai iklim organisasi. Dengan teknik pengambilan sampel proporsional random sampling dan menggunakan analisis jalur untuk menganalisis datanya. Sampel penelitian ini mencakup 250 karyawan tingkat operasional. Disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi iklim karyawan level operasional di divisi operasi PT. Pusri Palembang. Berdasarkan atas temuan dalam penelitian ini, perlu diciptakan iklim organisasi yang menyenangkan bagi Karyawan tingkat operasional. Jika dimensi ini dapat dibuat di perusahaan yang dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan tingkat operasional.
20. Eigis Yani Pramularso (2018) yang berjudul:"*Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta"*.Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta. Dipenelitian ini jumlah responden adalah 30 karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup. Analisis data menggunakan uji normalitas, uji linieritas, analisis regresi sederhana, dan uji koefisien korelasi. Itu hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta. Besarnya koefisien korelasi menunjukkan sebesar 0,396, artinya hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai masih rendah. Koefisien determinasi atau R Squared = 0,157 yang artinya kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 15,7% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain selain kompetensi.