

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kompetensi

2.1.1 Pengertian Kompetensi

Istilah *kompetencies*, *competence*, dan, *competent* yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan, dan keberdayaan yang merujuk pada keadaan pada kualitas mampu dan sesuai. Kamus bahasa Inggris menjelaskan kata 'competence' sebagai keadaan yang sesuai, memadai, atau cocok. Definisi kompetensi di tempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Namun dalam konteks pekerjaannya, kompetensi memiliki dua makna yang berbeda, tergantung kerangka referensi organisasinya. Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi merupakan karakter dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama.

Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja. Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas

kinerja individu dalam pekerjaannya, bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan, serta prediksi siapa yang bekerja baik dan kurang baik (Usmara, 2010:109).

Menurut Gumilar (2009:2), kompetensi adalah :

“kemampuan untuk melakukan kegiatan tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, yang mengandung beberapa elemen seperti landasan kepribadian, penguasaan ilmu dan keterampilan, kemampuan berkarya, sikap dan perilaku serta pemahaman kaidah kehidupan sosial”

Menurut Surya (2010:102-103), kompetensi adalah :

“apa yang dibawa oleh seseorang kedalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Ini harus dibedakan dari atribut tertentu (pengetahuan, keahlian dan kepiawaian) yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan suatu pekerjaan”

Menurut Durand (2008:36), kompetensi dapat di definisikan dengan :

“Melihat elemen non sosial (baik materiil dan non materiil) dan pada sisi yang lain elemen non materiil, kapabilitas merupakan sesuatu yang sulit untuk dibeli dan ditiru”

Menurut Syaiful (2008:92-94), yang dimaksud dengan kompetensi adalah :

“ kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan dan tugas jabatannya”

(Nawawi, 2007:351), Keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk menempatkan para pegawainya sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya pada sebuah lingkungan organisasi pada dasarnya berlangsung pada kondisi pekerja sebagai manusia.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kompetensi diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian kompetensi ialah kemampuan yang

dimiliki setiap individu dalam segala aspek pelaksanaan dalam tugas masing masing jabatannya.

Menurut Rylatt dan Lohan yang dikutip oleh Moeheriono (2012) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi sebagai berikut :

1. Karyawan

- a. Kejelasan relevansi proses pembelajaran sebagai pemegang jabatan agar mampu untuk mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi dan potensi pengembangan karir.
- b. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan program peningkatan kompetensi melalui program-program pengembangan karyawan yang disusun oleh perusahaan.
- c. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.
- d. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pengembangan karyawan itu sendiri.
- e. Pilihan perubahan karier yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, karyawan dapat membandingkan kompetensinya dengan persyaratan kompetensi pada jabatan yang baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimilikinya.
- f. Penilaian kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- g. Meningkatkan keterampilan dan *marketability* sebagai karyawan.

2. Organisasi

- a. Pemetaan yang akurat dan objektif mengenai kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan
- b. Meningkatkan efektivitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar kerja.
- c. Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
- d. Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- e. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.

- f. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliable dan konsisten. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelolaperubahan.

Indikator pada kompetensi adalah suatu kemampuan untuk menyelesaikan

pekerjaan dengan dilandasi menurut wibowo (2007) yaitu:

1. Keterampilan adalah kemampuan seseorang untuk bertindak setelah menerima suatu pembelajaran.
2. Pengetahuan adalah suatu pemahaman seseorang terhadap suatu objek tertentu.
3. Sikap kerja adalah suatu reaksi seseorang baik mendukung ataupun tidak mendukung pada objek tertentu.

Terdapat empat syarat penilaian Kompetensi menurut Surya (2010:102-103)

1. Pengetahuan
2. Keahlian
3. Kerjasama
4. Kualitas

Prihadi (2004:17) mengatakan bahwa :

“komponen utama kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan atau tanggung jawab), berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan.

Hutapea dan Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa ada empat komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, pengalaman, dan perilaku individu.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang Kompetensi diatas dapatdisimpulkan bahwa pengertian kompetensi ialah kemampuan yang dimiliki setiap inividu dalam segala aspek pelaksanaan dalam tugas masing masing jabatannya.

2.1.2 Jenis Kompetensi

Sebagai lanjutan dari definisi kompetensi yang telah dibuat, SMR menindaklanjuti dengan pembuatan klasifikasi kompetensi:

1. Kompetensi Inti: kompetensi ini berada pada level Organisasi . Kita mengikuti definisi yang diberikan oleh Hamel dan Prahalad.
2. Kompetensi Fungsional: kompetensi yang mendeskripsikan kegiatan kerja output, seperti pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini berhubungan dengan level Posisi.
3. Kompetensi Perilaku: kompetensi Perilaku adalah karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan.
4. Kompetensi Peran: kompetensi Peran berkaitan dengan level Posisi. Kompetensi peran merujuk pada peran yang harus dijalankan oleh seseorang di dalam sebuah tim.

2.1.3 Manajemen Kompetensi

Organisasi yang memahami proses pemikiran di balik beragam pendekatan kompetensi, terdorong untuk menerapkan manajemen kompetensi. Manajemen Kompetensi dapat diartikan sebagai mengidentifikasi, menilai, dan melaporkan level kompetensi Karyawan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang memadai untuk menjalankan strateginya.

2.1.4 Kategori Kompetensi

Michael Zwell (dikutip oleh Wibowo, 2007) memberikan lima kategorikompetensi yang terdiri dari :

1. *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan task achievement ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, inovasi dan keahlian teknis.
2. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan relationship meliputi kerjasama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, penyelesaian konflik.
3. *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
4. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan mengembangkan orang lain. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
5. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, membangun komitmen organisasional.

2.1.5 Kompetensi dan Kinerja

Model ini merupakan adaptasi dari model psikologi klasik yang mengatakan bahwa perilaku merupakan fungsi dari individu dan lingkungan bahwa perilaku merupakan fungsi dari individu dan lingkungan. Disini kompetensi individu berarti kapabilitas yang dibawa seseorang ke dalam situasi kerja. Komponen tuntutan kerja menentukan apa yang diharapkan untuk dilakukan seseorang pada pekerjaan tersebut. Konteks organisasi mendeskripsikan konteks yang lebih luas dari tuntutan kerja dan kebijakan,

produser, proses, sistem dan budaya organisasi. Terkadang juga relevan untuk mempertimbangkan lingkungan sosial dan politik.

2.1.6 Lima jenis karakteristik Kompetensi

1. Pengetahuan : merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, seperti pengetahuan seorang ahli bedah tentang anatomi manusia.
2. Keahlian : merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, seperti keahlian bedah untuk melakukan operasi.
3. Konsep diri dan nilai-nilai merujuk : pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang. Contohnya adalah kepercayaan diri, kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi, seperti kepercayaan diri ahli bedah dalam melaksanakan operasi yang sulit.
4. Karakteristik pribadi : merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Penglihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah, seperti juga pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.
5. Motif : merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Contohnya, ahli bedah dengan orientasi antarpribadi yang tinggi mengambil tanggung-jawab pribadi untuk bekerja sama dengan anggota lain dalam tim operasi.

2.1.7 Hubungan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Spencer (dalam Moeheriono, 2012) hubungan antara kompetensi pegawai dengan kinerja adalah :

“sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan pegawai apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula”.

Sriwidodo (2010) mengatakan “kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan”. Melalui kompetensi yang semakin memadai seseorang akan lebih menguasai dan mampu menerapkan secara praktek semua tugas pekerjaan sesuai dengan *job description* yang ditetapkan. Kompetensi pegawai yang semakin tinggi dapat diukur dari semakin bertambahnya pengetahuan dan keterampilan serta semakin berkembangnya perangai atau sifat dan konsep diri yang semakin baik. Sedangkan ciri-ciri pegawai dengan kompetensi tinggi dapat dilihat dari beberapa indikator yaitu mampu menjalankan tugas sesuai standar pekerjaan, memiliki pengetahuan yang luas, mampu menyelesaikan tugas dengan cepat, tepat dan benar, mampu menyusun laporan dengan akurat dan sistematis, memiliki kemampuan menguasai emosinya dengan baik. Palan (2007) mengatakan bahwa yang mendorong organisasi untuk fokus pada kompetensi adalah “organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi pegawai agar berprestasi dan sukses”.

Sekarang organisasi-organisasi melakukan upaya besar-besaran agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten. Kompetensi sering digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja pegawai seperti profesional dan fungsional. Instansi pemerintah akan memberikan kenaikan pangkat jabatan lebih tinggi bila memenuhi kriteria kompetensi yang dibutuhkan sesuai tugas utama. Karena kompetensi merupakan suatu kecakapan dan kemampuan individu dalam mengembangkan dan menggunakan potensi-potensi dirinya dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi atau tuntutan dari pekerjaan yang menggambarkan satu kinerja. kompetensi yang terdiri atas kemampuan teknis, keterampilan dalam menganalisa dan mengambil keputusan kemampuan berkomunikasi, kemampuan bekerja mandiri dan kelompok sampai pada aspek kepemimpinan dan manajerial, maka melalui suatu kompetensi tertentu seorang karyawan akan bekerja semakin baik dan berkualitas.

2. 1. 8 Manfaat kompetensi

Menurut Rylatt dan Lohan yang dikutip oleh Moeheriono (2012) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi sebagai berikut :

1. Karyawan

- a. Kejelasan relevansi proses pembelajaran sebagai pemegang jabatan agar mampu untuk mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi dan potensi pengembangan karir.
- b. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan program peningkatan kompetensi melalui program-program pengembangan karyawan yang disusun oleh perusahaan.

- c. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.
- d. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pengembangan karyawan itu sendiri.
- e. Pilihan perubahan karier yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, karyawan dapat membandingkan kompetensinya dengan persyaratan kompetensi pada jabatan yang baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimilikinya.
- f. Penilaian kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- g. Meningkatkan keterampilan dan *marketability* sebagai karyawan.

2. Organisasi

- a. Pemetaan yang akurat dan objektif mengenai kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan.
- b. Meningkatkan efektivitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar kerja.
- c. Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
- d. Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- e. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
- f. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliabel dan konsisten. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

Indikator pada kompetensi adalah suatu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan dilandasi menurut Wibowo (2007) yaitu:

- 1. Keterampilan adalah kemampuan seseorang untuk bertindak setelah menerima suatu pembelajaran.
- 2. Pengetahuan adalah suatu pemahaman seseorang terhadap suatu objek tertentu.
- 3. Sikap kerja adalah suatu reaksi seseorang baik mendukung ataupun tidak mendukung pada objek tertentu.

2.1.9 Syarat Penilaian Kompetensi

Terdapat empat syarat penilaian Kompetensi menurut Surya (2010:102-103) yaitu :

1. Pengetahuan
2. Keahlian
3. Kerjasama
4. Kualitas

2.1.10 Komponen Utama Kompetensi

“komponen utama kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan atau tanggung jawab), berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan.

Hutapea dan Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa ada empat komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, pengalaman, dan perilaku individu.

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian kinerja

Pada dasarnya pengertian kinerja (performance) dapat dimaknai secara beragam. Beberapa pakar memaknainya sebagai hasil dari suatu proses penyelesaian pekerjaan, sementara sebagian yang lain memahaminya sebagai perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Agar terdapat kejelasan mengenai kinerja, akan dijelaskan beberapa pengertian kinerja.

Menurut Bernardin dan Russel dalam buku manajemen sumberdaya manusia strategik (sopiah 2018:350) kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut:

"Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a time period" (kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam jangka waktu tertentu). Williams *"A performance consists of a performer engaging in behavior in a situation to achieve resul* kinerja terdiri atas seorang pekerja yang perilakunya ditujukan untuk mencapai hasil tertentu"

Armstrong dalam buku manajemen sumberdaya manusia strategik (sopiah 2018:350) berpendapat sebagai berikut:

"Performance means behaviours and results. Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviours are also outcomes in their own right the product of mental and physical effort applied to tasks and can be judged apart from results. (Kinerja berarti perilaku dan hasil. Perilaku berasal dari pekerja dan mengubah kinerja dari abstraks menjadi tindakan. Bukan hanya instrumen untuk hasil perilaku juga merupakan hasil dalam hak mereka sendiri-merupakan produk usaha mental dan fisik yang di terapkan pada tugas dan dapat dinilai terpisah dari hasil).

Mangkunegara dalam buku manajemen sumberdaya manusia strategik (sopiah 2018:350) mendefinisikan kinerja sebagai :

"hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya'. Kualitas yang dimaksud di sini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan, dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan"

Tika dalam buku manajemen sumberdaya manusia strategik (sopiah 2018:350) mendefinisikan kinerja sebagai :

" hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan”

2.2.2 Pengertian dan Tujuan Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan Kompetensi yang telah ditentukan. Dengan demikian Manajemen Kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

Manajemen Kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja Organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh para manajer. Pada dasarnya manajemen Kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan secara sinergi antara manajer, individu dan kelompok terhadap suatu pekerjaan di dalam organisasi. Proses ini lebih didasarkan pada prinsip manajemen berdasarkan sasaran (management by objective) daripada manajemen yang berdasarkan perintah, meskipun hal tersebut juga mencakup kebutuhan untuk menekankan pada harapan kinerja yang tinggi melalui kontrak semacam itu. Manajemen Kinerja didasarkan kepada kesepakatan tentang sasaran, persyaratan pengetahuan, keahlian, kompetensi, rencana kerja dan pengembangan.

2.2.3 Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2006), ada enam indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu:

1. Kualitas; kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas; merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu; merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
4. Efektivitas; merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian; merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

2.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut, menurut Armstrong dalam buku manajemen sumberdaya manusia setrategik (sopiah 2018:352), adalah:

1. *Personal factors* (faktor individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain.
2. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. *Team factors* (faktor kelompok/rekan kerja). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang di sediakan oleh organisasi.

5. *Contextual/situational factors* (faktor situasi). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

2.2.5 Penilaian Kinerja

Setiap organisasi pada dasarnya telah mengidentifikasi bahwa perencanaan prestasi dan terciptanya suatu prestasi organisasi berkaitan erat dengan prestasi individual para pegawai. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa prestasi kerja organisasi merupakan hasil dari kerja sama antara pegawai yang bersangkutan dengan organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Untuk mencapai prestasi kerja karyawan secara individu, kelompok maupun organisasi, faktor-faktor seperti tujuan yang diinginkan, standar kerja yang diinginkan, sumber daya pendukung, pengarahan, dan dukungan dari manajer lini pegawai yang bersangkutan menjadi sangat vital.

Selain itu, motivasi menjadi aspek yang terlibat dalam peningkatan prestasi kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Torington dan Hall dalam buku manajemen sumberdaya manusia setrategik (sopiah 2018:362) yang menyatakan bahwa "Prestasi kerja dilihat sebagai hasil interaksi antara kemampuan individual dan motivasi".

Mondy dan Noe dalam buku manajemen sumberdaya manusia setrategik (sopiah 2018:362) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai "Suatu sistem yang bersifat formal yang dilakukan secara periodik untuk mengkaji dan mengevaluasi kinerja pegawai".

Irawan dalam buku manajemen sumberdaya manusia setrategik (sopiah 2018:362) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja adalah "Suatu

cara untuk melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang objektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala".

Sementara itu, Levinson, seperti dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram dalam buku manajemen sumberdaya manusia setrategik (sopiah 2018:362), mengatakan bahwa "Penilaian kinerja atau prestasi kerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok".

Adapun sasaran proses penilaian dikemukakan oleh Alewine dalam buku manajemen sumberdaya manusia setrategik (sopiah 2018:363) sebagai berikut:

"Sasaran proses penilaian prestasi kerja adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka sendiri seperti apa adanya, Mengenali kebutuhan perbaikan kinerja, dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja".

Tujuan umum penilaian kinerja adalah mengevaluasi dan memberikan umpan balik konstruktif kepada para pegawai yang pada akhirnya mencapai efektivitas organisasi.

Stewart dan Stewart dalam buku manajemen sumberdaya manusia setrategik (sopiah 2018:364-365) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai dimaksudkan untuk :

1. Memberikan *feedback* kepada pegawai. Agar efektif, masukan yang diberikan kepada pegawai harus jelas (tepat sasaran), deskriptif (menggambarkan contoh-contoh pekerjaan yang benar), objektif (memberikan masukan yang positif dan negatif), dan konstruktif (memberikan saran perbaikan).

2. *Managemet by objective*. Manajer menentukan target dan tujuan yang harus dicapai oleh setiap bawahan. Target dan tujuan tersebut harus disetujui oleh kedua belah pihak dan evaluasi dilaksanakan berdasarkan hal-hal yang sudah disetujui bersama.
3. *Salary review*. Hasil dari penilaian digunakan untuk menentukan apakah seseorang akan mendapatkan kenaikan atau penurunan gaji.
4. *Career counselling*. Dalam pelaksanaan penilaian, manajer mempunyai kesempatan untuk melihat kemungkinan perjalanan karier pegawai, salah satunya bisa melalui pengiriman pegawai ke dalam program diklat.
5. *Succession planning*. Penilaian pegawai dapat membantu manajer untuk membuat daftar pegawai yang memiliki keterampilan dan kemampuan tertentu, sehingga jika ada posisi yang kosong, manajer bisa dengan cepat menunjuk seseorang.
6. Mempertahankan keadilan. Adalah suatu hal yang wajar jika seseorang lebih menyukai seseorang dibanding orang lain. Penilaian pegawai dapat mengurangi terjadinya hal tersebut, misalnya dengan melibatkan atasan dari atasan langsung kita untuk ikut secara acak dalam proses penilaian.
7. Penggantian pemimpin. Sistem penilaian pegawai dapat mengurangi beban pekerjaan manajer baru yang tidak tahu-menahu kondisi dan kompetensi pegawainya. Data yang ada dalam dokumen penilaian dapat digunakan sebagai informasi yang penting untuk mengetahui kompetensi dan mengenal bawahan lebih cepat dan mungkin akurat.

Dari uraian sebelumnya, terlihat bahwa penilaian kinerja memberikan banyak tujuan. Tujuan penilaian kinerja ini pada akhirnya akan memberikan manfaat, tidak hanya untuk pegawai yang bersangkutan, akan tetapi juga kelompok dan untuk organisasi. Oleh karena itu, salah satu aspek penting dalam penilaian kinerja adalah adanya apresiasi yang proporsional dan program pengembangan SDM yang tepat. Apresiasi diberikan kepada pegawai yang mampu mencapai atau melebihi tingkat kinerja yang diharapkan, sedangkan program pengembangan pegawai diberikan kepada pegawai yang memerlukan *treatment* tertentu untuk meningkatkan kinerjanya.

2.3 Pegawai

2.3.1 Pengertian Pegawai

Pegawai merupakan orang yang bekerja dengan perjanjian dan kesepakatan kerja secara tertulis maupun tidak tertulis, dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan jabatan atau kegiatan tertentu dan memperoleh bayaran berdasarkan waktu tertentu atau ketentuan lain yang ditetapkan oleh si pemberi kerja dan bisa juga merupakan hasil kesepakatan oleh kedua belah pihak saat awal transaksi. Singkatnya definisi atau pengertian pegawai adalah seorang pekerja yang mendapatkan gaji atau kompensasi setiap bulannya dengan jumlah yang telah disepakati sebelumnya.

Pengertian Pegawai Menurut Beberapa Ahli :

1. Hasibuan

Pegawai adalah orang bekerja dengan menjual jasa seperti tenaga dan pikiran yang berhak memperoleh gaji sesuai perjanjian.

2. A. W. Widjaja

Pegawai merupakan tenaga kerja manusia yang sehat secara jasmani dan rohani (mental dan pikiran) yang selalu dibutuhkan dan menjadi salah satu aset utama dalam urusan dunia pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu.

3. Musanef

Pegawai adalah mereka yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau pelaku usaha dibidang swasta.

4. Soedaryono

Pegawai adalah orang-rang yang dalam hidupnya melakukan pekerjaan dalam kesatuan organisasi baik itu dari kesatuan kerja pemerintah ataupun kesatuan kerja swasta.

Pengertian pegawai menurut Soedaryono dalam bukunya (Tata Laksana kantor, 2000:6) pengertian pegawai adalah :“seseorang yang melakukan penghidupan dengan melakukan penghidupannya dengan

bekerjaan dalam kesatuan organisasi, baik kesatuan kerja pemerintah maupun kesatuan kerja swasta.

menurut Robbins (Perilaku Organisasi, Edisi 10 : 2006) pengertian pegawai adalah :

“orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja, baik sebagai pegawai tetap atau tidak, berdasarkan kesepakatan kerja baik tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja”.

Berdasarkan pengertian diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pegawai adalah seseorang yang bekerja pada suatu kesatuan organisasi, baik sebagai pegawai tetap maupun tidak untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

2.3.2 Jenis Pegawai

1. Pegawai tetap berdasarkan peraturan Dirjen pajak nomor 31/PJ/2009, pengertian : pegawai yang menerima atau memperoleh penghasilan dalam jumlah tertentu secara teratur, termasuk anggota dewan komisaris dan anggota dewan pengawas yang secara teratur terus menerus ikut mengelola kegiatan perusahaan secara langsung, serta pegawai yang bekerja berdasarkan kontrak untuk suatu jangka waktu tertentu sepanjang pegawai yang bersangkutan bekerja penuh (full time).
2. Pegawai tidak tetap adalah pegawai yang hanya menerima penghasilan apabila pegawai yang bersangkutan bekerja, berdasarkan jumlah hari bekerja, jumlah unit hasil pekerjaan yang dihasilkan atau penyelesaian suatu jenis pekerjaan yang diminta oleh pemberi kerja.

2.3.3 Tahap-tahap pokok penyelenggaraan kepegawaian

1. Inventarisasi jabatan, pekerjaan, dan kemampuan pegawai
2. Penentuan kebutuhan kuantitas dan kualitas pegawai atas dasar jenis sifat, dan beban kerja
3. Penerimaan dan penugasan pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan pangkat, gaji dan fasilitas kerja yang sesuai pula.
4. Pemberian bimbingan, pendidikan dan latihan untuk peningkatan daya kerja, daya guna, kenaikan tingkat, dan pangkat maupun untuk penempatan.
5. Pengurusan gaji dan jaminan-jaminan Sosial'
6. Penilaian prestasi dan masa kerja pegawai
7. Tata usaha kepegawaian .
8. Pengawasan pelaksanaan peraturan-peraturan kepegawaian

2.3.4 Aparatur Sipil Negara

Pengertian Pegawai Negeri menurut undang-undang Republik Indonesia nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

1. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
2. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai

tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

3. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

2.3.5 Jenis-jenis ASN(Aparatur Sipil Negara):

Pegawai ASN terdiri atas :

1. Pegawai Negeri Sipil sebagaimana yang dimaksud merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh pejabat pembina kepegawaian (PPK) dan memiliki no. Induk pegawai secara Nasional. .
2. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) adapun PPPK merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah dan ketentuan-ketentuan Undang-Undang ASN.

Pegawai ASN berkedudukan sebagai unsur Aparatur Negara, yang melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan Instansi pemerintah, harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik, “bunyi Pasal 8 dan Pasal 9 Ayat (1, 2) Undang-Undang ini.



