

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Peneliti Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu referensi penulis dalam melakukan penelitian, sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Kajian penelitian terdahulu yang diambil oleh penulis adalah jurnal, diantaranya yaitu :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti/ Tahun Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Angga. Arie	Pengaruh Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Kementerian Ketenagakerjaan	Menggunakan metode regresi linier berganda	Isi variable yang berbeda, dan jumlah responden 70 orang sedangkan peneliti hanya 35 orang responden
2.	Aris. Riansyah	Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kota Tasikmalaya	1. Menggunakan metode kuantitatif 2. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner dan didukung data sekunder.	1. Analisis regresi linier sederhana, fokusnya hanya menggunakan X1. 2. Sedangkan peneliti X nya ada dua.
3.	Yuni Dwi Lestari dan Senain Tahun 2019	Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja	1. Populasi dan sampel dalam penelitian adalah	Analisis regresi linier sederhana, fokusnya hanya menggunakan X1.

		Pegawai Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo	mengambil seluruh pegawai 2. Variabel bebasnya sama Reformasi birokrasi	Sedangkan peneliti X nya ada dua.
4.	Leonita Yolanda, Dwitya Agustina, Ahmad Maulidizen Tahun 2022	Pengaruh Reformasi Birokrasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pusat Perusahaan XYZ di Masa Pandemi Covid - 19	1. Pendekatan penelitiannya menggunakan kuantitatif 2. Populasi dan sampel dalam penelitian adalah mengambil seluruh pegawai	1. Perbedaanya dari variable X2 nya peneliti menggunakan X2 nya ialah Kompetensi 2. Menggunakan metode deskriptif dan analisis regresi.

2.2 Reformasi Birokrasi

2.1.1 Reformasi

Kata reformasi sampai saat ini masih menjadi idola atau primadona yang didambakan oleh sebagian besar masyarakat Indonesia yang diarahkan pada terwujudnya efisiensi, efektifitas, dan clean government. Kata reformasi berasal dari kata bahasa asing “reformation” (Inggris) atau “reformatie” (Belanda). Kata dasar reformation berasal dari kata reform, yang berarti membentuk kembali. Reform berasal dari kata form, yang berarti bentuk atau membentuk. Konsepsi dasar reformasi adalah melakukan perubahan, perbaikan, penataan dan pengaturan secara komprehensif dan sistematis terhadap banyak hal, terutama yang berkaitan dengan pimpinan dan kepemimpinan, serta sistem bernegara, berorganisasi dan berpemerintahan.⁴

⁴ <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35616197/REFORMASI-ADMINISTRASI-PUBLIK-libre.pdf>

Reformasi merupakan upaya dari pemerintah maupun individu untuk melakukan perubahan terhadap suatu badan atau lembaga yang berada di suatu lingkungan, dengan melihat fenomena yang telah terjadi sebelumnya, dan dirasakan tidak memberikan dampak secara signifikan terhadap perbaikan kesejahteraan anggota melalui sistem pemerintahan maupun pengorganisasian yang baik.

Reformasi bisa dilakukan di semua aspek kehidupan, tanpa terkecuali di bidang agama, berdasarkan pada dinamika-dinamika kehidupan yang keliru yang diterapkan selama ini, sehingga membutuhkan perbaikan dan pelurusan tujuan melalui visi dan misi yang jelas. Menurut Sinambela dkk, Menjelaskan bahwa Reformasi secara teoritis merupakan suatu perubahan yang mana secara ke dalam relative terbatas tetapi keleluasaan dalam perubahannya melibatkan seluruh elemen masyarakat.

Upaya reformasi yang berkaitan dengan proses dan prosedur relatif lebih mudah dilakukan, karena sebagian besar berkaitan dengan proses administrasi. Sedangkan Menurut Khan (1981), reformasi diartikan sebagai suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem birokrasi yang bertujuan mengubah struktur, tingkah laku, dan keberadaan atau kebiasaan yang telah lama.

Quah (2003 : 34) mendefinisikan reformasi sebagai suatu proses, prosedur birokrasi publik dan sikap serta tingkah laku birokrat untuk mencapai efektivitas birokrasi dan tujuan pembangunan nasional. Aktivitas reformasi sebagai padanan lain dari change, improvement, dan moderinization.

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli diatas , dapat disimpulkan bahwa reformasi merupakan suatu perubahan yang melibatkan seluruh elemen masyarakat, arah yang akan dicapai reformasi antara lain adalah tercapainya pelayanan masyarakat secara efektif dan efisien.

2.1.2 Birokrasi

Birokrasi dicitrakan sebagai sesuatu yang bertele-tele, sering rapat, sering seminar, banyak bicara, saling menyalahkan, suka membuat berbagai panitia, jam karet, buang waktu, tidak efisien dan korup. Birokrasi secara harfiah diartikan menurut (Heywood, 2002: 319) “*Rule by Official*”.

Selanjutnya pengertian klasik mengenai birokrasi yang paling terkenal oleh Max Weber ialah “Organisasi yang memiliki fungsi tertentu yang diatur dengan pengaturan, organisasi ini mematuhi prinsip – prinsip hierarki, unit yang ada dibawah kontrol dan dikendalikan oleh atasannya, ketentuan Administras, keputusan, dan peraturan dituangkan di catat secara tertulis.

Dalam konteks ini etika merupakan nilai-nilai moral yang mengikat seseorang atau kelompok orang dalam mengatur sikap, perilaku Tindakan dan ucapannya dalam melaksanakan tugas, kewenangan dan fungsinya. Suatu profesi selalu memerlukan landasan etika yang menjadi acuan untuk bertindak anggotanya sehingga citra, kehormatan dan eksistensinya terjaga.

Oleh karenanya maka setiap penyelenggara negara harus berakhlak mulia, tepat janji, jujur, disiplin, adil, taat hukum, hati-hati dan cermat, sopan santun, dan kesetaraan. Untuk dapat melakukan itu maka perubahan cara berfikir birokrasi harus dilakukan.

Perubahan etika ini akan berkaitan dengan perubahan budaya organisasinya yakni budaya yang diperlukan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang dilandasi oleh nilai-nilai diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas pekerjaan setiap hari. Pelaksanaan budaya kerja ini seharusnya dilakukan sebagai Langkah awal dalam melaksanakan reformasi birokrasi.

Birokrasi sering melupakan tujuan pemerintah yang sejati, karena terlalu mementingkan cara dan bentuk. Pekerjaan yang cepat serta

menimbulkan semangat menanti, menghilangkan inisiatif, terikat dalam peraturan yang rumit dan bergantung kepada pemerintah atasan, berjiwa statis dan karena itu menghambat kemajuan

Secara literal, istilah birokrasi itu sendiri mulai diperkenalkan oleh filosof Perancis Baron de Grimm dan Vincent de Gournay dari asal kata “bureau” yang berarti meja tulis, di mana para pejabat (saat itu) bekerja di belakangnya (Albrow, 1970, h. 16). Kita mengetahui dari sejarah bahwa pemerintah Perancis (dan Negara Eropa lainnya) pada saat itu dikenal memiliki kinerja yang sangat buruk, serta mengeksploitasi rakyatnya secara berlebihan. Para pejabat sebagai abdi raja, gemar mengadakan pesta mewah di tengah kelaparan dan kesengsaraan rakyat, memungut pajak yang sangat tinggi, kejam terhadap mereka yang kritis, serta gemar menjilat para raja dan bangsawan.

Walaupun pembahasan dan eksistensi birokrasi muncul seiring dengan eksistensi Negara modern, tetapi banyak ahli percaya bahwa konsep yang mirip pengertian birokrasi sekarang ini telah dipakai oleh administrasi pemerintahan Romawi, Inca, Aztec, Mesir kuno dan Cina Kuno dimana saat itu para pejabat kerajaan diseleksi dengan system ujian, senioritas, dan keahlian. Bahkan menurut pendapat Gladden (1972, h. 227), kokohnya peradaban dari berbagai macam Negara kuno tersebut utamanya adalah berkat eksistensi badan birokrasi Negara yang bekerja memakai prinsip-prinsip operasional yang teratur.⁵

Dalam suatu negara, birokrasi diperlukan sebagai sarana administrasi yang dapat meningkatkan kinerja masyarakat. Pengadaan birokrasi diharapkan dapat membantu masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidup serta mendapat kemudahan dalam hal pelayanan pemerintah. Menurut Muhammad Sawir dalam buku *Birokrasi Pelayanan Publik: Konsep, Teori, dan Aplikasi* (2020), secara etimologi, birokrasi diambil dari kata “bureau” dalam Bahasa Prancis dan “kratos”

⁵ <https://stianasional.ac.id/wp-content/uploads/2019/05/Birokrasi.pdf>

dalam Bahasa Yunani. “Bureau” berarti meja tulis. Sedangkan “kratos” artinya pemerintahan. Maka dapat disimpulkan jika birokrasi merupakan sekumpulan orang yang bekerja di balik meja tulis, baik di perkantoran ataupun bidang pemerintahan⁶.

Selanjutnya pengertian klasik mengenai birokrasi yang paling terkenal oleh Max Weber adalah “Organisasi yang memiliki fungsi tertentu yang diatur dengan peraturan, organisasi ini mematuhi prinsip-prinsip hierarki, unit yang ada dibawah control dan dikendalikan oleh atasannya, ketentuan administrative, keputusan, dan peraturan dituangkan dan dicatat secara tertulis”. Birokrasi sering melupakan tujuan pemerintahan yang sejati, karena terlalu mementingkan cara dan bentuk. Pekerjaan yang cepat serta menimbulkan semangat menanti, menghilangkan inisiatif, terkait dalam peraturan yang rumit dan bergantung pada atasannya, dan berjiwa statis.

Menurut Dewandaru Sigit (2013: 332) Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai good governance. Melihat pengalaman sejumlah Negara menunjukkan bahwa reformasi birokrasi merupakan langkah awal untuk mencapai kemajuan sebuah Negara. Melalui reformasi birokrasi, dilakukan penataan terhadap system penyelenggaraan pemerintahan yang tidak hanya efektif dan efisien tapi juga reformasi birokrasi menjadi tulang punggung dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Reformasi birokrasi memang akan diterapkan di jajaran kementerian dan lembaga pemerintah.⁷

2.1.2.1 Makna dan Tujuan Reifoirmasi Biroikrasi

Tujuannya ialah Menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik, berintegrasi, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera,

⁶ <https://www.kompas.com/skola/read/2021/07/12/150000969/birokrasi--definisi-para-ahli-karakteristik-jenis-dan-contohnya?page=all>

⁷ <https://repository.uin-suska.ac.id/17420/7/7.%20BAB%20II%20%281%29.pdf>

berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Sedangkat untuk maknanya adalah sebagai berikut:

1. Perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia.
2. Pertaruhan besar bangsa Indonesia dalam menghadapi tantangan abad ke-21.
3. Berkaitan dengan ribuan proses tumpang tindih antar fungsi-fungsi pemerintahan, melibatkan jutaan pegawai, dan memerlukan anggaran yang tidak sedikit.
4. Menata ulang proses birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berpikir di luar kebiasaan yang ada, perubahan paradigma, dan dengan upaya luar biasa.
5. Merevisi dan membangun berbagai regulasi, memodernkan berbagai kebijakan dan praktik manajemen pemerintah pusat dan daerah, dan menyesuaikan tugas fungsi instansi pemerintah dengan paradigma dan peran baru⁸

2.1.2.2 Fungsi Dan Peranan Reformasi Birokrasi

Orientasi reformasi yang lebih mengarah pada perubahan dalam birokrasi ini, bukanlah hanya merupakan tuntutan yang tanpa alasan, melainkan justru karena adanya beberapa permasalahan yang selama ini membelenggu birokrasi pada umumnya. Dalam perkembangannya birokrasi dipandang sebagai suatu organisasi di mana aktivitas-aktivitas administrasi dilaksanakan.

Blau dan Meyer (2000: 4) menyatakan: “Tipe organisasi yang dirancang untuk menyelesaikan tugas-tugas administratif dalam skala besar dengan cara mengkoordinasikan pekerjaan banyak orang secara

⁸ <https://www.menpan.go.id/site/reformasi-birokrasi/makna-dan-tujuan1>

sistematis disebut birokrasi”. Adapun menurut Budiarto (2009 ; 19) fungsi dan peran birokrasi yaitu :

1. Melaksanakan pelayanan publik
2. Pelaksanaan pembangunan yang professional
3. Manajemen Pemerintahan seperti, Perencanaan, Pelaksanaan, dan Pengawasan Kebijakan
4. Alat pemerintah untuk melayani kepentingan masyarakat dan negara yang netral

Kondisi kualitas profesionalisme rata-rata birokrasi yang masih belum terlalu baik atau memuaskan, salah satu penyebabnya ialah karena praktek manajemen sumber daya manusia yang belum benar, karena manusia merupakan factor yang paling menentukan dalam setiap instansi/ organisasi. Keluhan birokrasi merupakan sebuah fenomena yang sudah lama terjadi.

Secara umum, keluhan-keluhan terhadap reformasi birokrasi itu kedalam dua kategori pokok yaitu :

1. Birokrasi dan Pelayanan Publik Yang Lambat

Secara umum, muncul bahwa keluhan birokrasi itu selalu bersifat bertele-tele, lambat, berbelit-belit dan sebagainya. Sesungguhnya birokrasi akan menjadi demikian jika aparatur birokralnya lebih berorientasi pada aturan-aturan atau prosedur dalam menjalankan tugasnya.

2. Birokrasi dan Inefisiensi Organisasi

Berbagai persoalan birokrasi mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan dengan baik dan harus ditata ulang atau diperbaharui. Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan

nasional. Selain itu dengan sangat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat.

Reformasi birokrasi di Indonesia diatur di dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025. Sebagai tindak lanjut pemerintah mengeluarkan Keputusan Presiden Nomor 23 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional.

Pelaksanaan Reformasi birokrasi sudah diterapkan sejak 2010 di setiap Kementrian/Lembaga setelah keluarnya Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010. Hal ini mendukung operasionalisasi Grand Design Reformasi Birokrasi dan merupakan landasan untuk melakukan reformasi birokrasi tahap selanjutnya.

Dalam rangka meningkatkan efektivitas pelaksanaan reformasi birokrasi nasional, dibentuk Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional (KPRBN) dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional (TRBN) melalui Keppres No. 23 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional (KPRBN) dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional (TRBN). KPRBN diketuai oleh Wakil Presiden dan bertanggung jawab kepada Presiden. TRBN diketuai oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan bertanggung jawab kepada Ketua KPRBN.

Dalam pelaksanaan tugasnya, Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dibantu oleh Tim 3 Independen dan Tim Quality Assurance yang berperan antara lain melakukan

monitoring dan evaluasi serta memastikan pelaksanaan reformasi birokrasi. Sedangkan TRBN dibantu oleh Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional (UPRBN). Untuk tingkat kementerian atau lembaga dan Pemda dibentuk Tim Reformasi Birokrasi pada masing-masing kementerian atau lembaga dan Pemda.

Organisasi Tim Reformasi Birokrasi tingkat kementerian atau lembaga dan Pemda terdiri dari tim pengarah dan tim pelaksana. Ketua Tim Pengarah adalah pimpinan kementerian atau lembaga dan Pemda, sedangkan anggota tim pengarah dipilih dari pejabat-pejabat kunci untuk memastikan komitmen pimpinan tertinggi terhadap upaya reformasi birokrasi. Sementara tim pelaksana ditetapkan sesuai dengan kapasitas dan kemampuannya dalam mengimplementasikan program reformasi birokrasi pada masing-masing instansi pemerintah.

Ruang lingkup dari reformasi birokrasi yang dilakukan adalah mencakup penguatan birokrasi pemerintah, tingkat pelaksanaan dan program yang berorientasi hasil. Masyarakat mengharapkan bahwa dengan terjadinya reformasi, akan diikuti pula dengan perubahan besar pada desain kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, baik yang menyangkut dimensi kehidupan politik, sosial, ekonomi maupun kultural.

Perubahan struktur, kultur dan paradigma birokrasi dalam berhadapan dengan masyarakat menjadi begitu mendesak untuk segera dilakukan mengingat birokrasi mempunyai kontribusi yang besar terhadap terjadinya krisis multi 4 dimensional yang tengah terjadi sampai saat ini. Namun, harapan terbentuknya kinerja birokrasi yang berorientasi pada pelanggan sebagaimana birokrasi di negara-negara maju tampaknya masih belum mampu diwujudkan.

Reformasi birokrasi bukan lagi sekedar tuntutan dari segenap elemen masyarakat yang mengharapkan agar birokrasi dan terutama aparatur dapat berkualitas lebih baik lagi. Reformasi birokrasi kini benar-benar menjadi kebutuhan bagi para aparatur pemerintahan (reformasi gelombang pertama) dan telah berhasil meletakkan landasan politik, hukum, dan ekonomi bagi kehidupan demokrasi di Indonesia.

Berbagai perubahan dalam sistem penyelenggaraan negara dilakukan dalam rangka membangun good governance, namun banyak pihak yang merasakan reformasi di bidang birokrasi tertinggal dibanding reformasi di bidang politik, ekonomi, dan hukum. Oleh karena itu, pemerintah menegaskan kembali untuk mereformasi birokrasi guna mewujudkan clean government dan good governance dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Pada skala nasional, dengan mendasarkan pada kesenjangan kondisi birokrasi dengan kondisi yang diinginkan masyarakat beserta tuntutan perkembangannya, reformasi birokrasi merupakan perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan serta merupakan pertarungan besar Bangsa Indonesia dalam menghadapi tantangan saat ini dan kedepan.

Hal ini berkaitan dengan ribuan proses fungsi-fungsi pemerintahan yang melibatkan jutaan pegawai dan memerlukan anggaran yang tidak sedikit. Penataan ulang proses birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah, revisi dan penyusunan berbagai regulasi, modernisasi berbagai kebijakan dan praktik manajemen pemerintah pusat dan daerah, serta penyesuaian tugas fungsi instansi pemerintah dengan paradigma, bukanlah pekerjaan yang mudah, sehingga memerlukan upaya luar biasa. Hal ini

dibuktikan dengan begitu lambatnya perjalanan program reformasi birokrasi hingga saat ini.⁹

2.3 Kompetensi

2.3.1 Pengertian Kompetensi

Suatu organisasi yang sering mengalami penurunan prestasi kerja, salah satu faktor penyebabnya yaitu adanya perbedaan kompetensi antara satu pegawai dengan pegawai yang lainnya. Penurunan prestasi kerja akan mempengaruhi kualitas dari organisasi tersebut. Pengertian kompetensi menurut beberapa ahli yaitu sebagai berikut: Spencer dalam Moehariono (2014:5) mengemukakan bahwa : “Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja”.¹⁰

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. 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.¹¹ 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.

⁹ <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Download/96161/3-bab%201.pdf>

¹⁰ <http://repository.unpas.ac.id/41841/4/BAB%20II%20.pdf>

¹¹ <https://repository.uin-suska.ac.id/4167/3/11.%20BAB%20II.pdf>

Kemudian Marwansyah (2016:36) mengemukakan bahwa :
“Kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan”.

Berdasarkan pada pendapat para ahli diatas, dapat di katakan bahwa kompetensi adalah sebuah karakteristik seseorang yang berkaitan secara langsung dengan motivasi kerja yang membuat orang tersebut mampu menjalankan tugasnya dalam organisasi.

Kompetensi sebagai karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Kompetesni juga merupakan bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan prilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Dengan mengevaluasi kompetensi yang dimiliki seseorang, kita akan dapat memprediksikan kinerja orang tersebut. Pegawai yang ditempatkan pada tugas tertentu yang telah dinilai akan mengetahui kompetensi apa saja yang diperlukan, serta cara apa yang harus ditempuh untuk mencapai promosi ke jenjang posisi berikutnya.

Kompetensi adalah kemampuan untuk menjalankan aktivitas dalam pekerjaan atau fungsi standar kerja diharapkan. Sedangkan kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil pelaksanaan tugas tertentu kinerja juga dapat dipandang sebagai suatu proses tentang bagaimana perkerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil perkerjaan itu sendiri menunjukkan kinerja dalam perusahaan dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja.

Amstrong dan Baron (1998) kompetensi adalah dimensi perilaku yang ada dibelakang kinerja kompeten yang menunjukkan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik.

Selanjutnya menurut Mc Lelland dalam Moeheriono (2012) kompetensi merupakan karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada situasi tertentu.

Menurut Hutapea dan Thoha (2008) juga menjelaskan bahwa kompetensi itu adalah gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Adapun komponen yang membentuk kompetensi menurut Abdullah (2013) adalah: (1) Pengetahuan; (2) Keterampilan; (3) Konsep diri; (4) Ciri diri; (5) Motif.

Setiawati (2009) menyatakan bahwa kompetensi, yang terdiri dari: pengetahuan, keterampilan dan pengalaman kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja, dengan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja adalah pengetahuan.

Sedangkan menurut Effendi (2009) yang melihat kompetensi dari pengetahuan, keterampilan dan sikap, menemukan bahwa kompetensi pegawai yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan variabel kompetensi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah pengetahuan.

Dhermawan (2012) yang mengkaji tentang pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja, menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Sedangkan Boreham (2004) menyatakan bahwa kompetensi kerja yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diterapkan pada Universitas Stirling mempunyai tantangan terhadap pegawai neo-liberal di Universitas Stirling.¹²

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan

¹² <https://repository.uir.ac.id/5560/4/BAB%20I.pdf>

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 tersebut.

Menurut kamus kompetensi LOMA (1998), kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja. Model kompetensi didefinisikan sebagai suatu rangkaian kompetensi yang penting bagi kinerja superior dari sebuah pekerjaan.

Menurut Cira dan Benjamin (1998) kompetensi dapat diartikan sebagai spesifikasi perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna secara lebih konsisten dan lebih efektif dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja di bawah rata-rata. Menurut Amstrong, kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, dimana tindakan tersebut dipakai oleh pegawai untuk menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan memuaskan dan apa yang diberikan pegawai dalam bentuk yang berbeda-beda dan tingkatan kerjanya.

Batasan ini secara implisit mengartikan bahwa ada hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai. Spencer, mengemukakan komponen-komponen kompetensi mencakup ; motive, traits, self concept, knowledge, dan skill. Kompetensi secara harfiah berasal dari kata competence, yang berarti kemampuan, wewenang dan kecakapan.

Dari segi etimologi, kompetensi berarti segi keunggulan, keahlian dari perilaku seseorang pegawai atau pemimpin yang mana punya suatu pengetahuan, perilaku dan ketrampilan yang baik. Karakteristik dari kompetensi yaitu sesuatu yang menjadi bagian dari karakter pribadi dan

menjadi bagian dari perilaku seseorang dalam melaksanakan suatu tugas pekerjaan (Mangkunegara, 2007).

Selanjutnya Spencer menjelaskan, hubungan antara kompetensi pegawai dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan mereka apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*).

Kompetensi sumber daya manusia merupakan aset penting dari organisasi yang pengelolaannya harus dilakukan seoptimal mungkin agar dapat berkinerja sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimilikinya (Rozewski dan Malachowski, 2012). Penempatan orang yang tepat dengan keahlian yang tepat untuk posisi yang tepat pada waktu yang tepat merupakan kunci sukses dari suatu organisasi dalam manajemen kompetensi sumber daya manusia yang dimilikinya (Bohlouli dkk., 2017).

Agar terciptanya pengelolaan kompetensi yang efektif dan efisien, organisasi dapat memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan mengadopsi peraturan-peraturan terkait kompetensi kedalam suatu model aturan yang dapat menganalisis kompetensi lebih optimal.

Kolaborasi aturan kompetensi dan teknologi informasi tersebut dapat digunakan untuk membangun suatu sistem penilaian kompetensi secara elektronik (online) yang dikenal dengan istilah electronic assessment (e-assessment) (Scarlat dkk., 2010). Model penilaian kompetensi elektronik tersebut dapat menggantikan penilaian kompetensi konvensional organisasi.

Dimana metode konvensional ini memiliki kekurangan seperti membutuhkan biaya tambahan dan waktu yang lama dalam proses penilaian kompetensi sehingga pelaksanaannya menjadi kurang optimal, belum terdapatnya suatu aturan (rule) yang mengadopsi aturan kompetensi organisasi dan pemerintah dalam penilaian kompetensi pegawai dan menggabungkannya dengan teknologi informasi. Untuk

mengatasi masalah ini, agar pelaksanaan penilaian kompetensi lebih optimal maka diperlukan suatu metode yang dapat diterapkan dalam penilaian kompetensi.

Metode tersebut adalah algoritma Scott-Knott, yang merupakan algoritma clustering hirarki yang dapat digunakan sebagai alat analisis data eksploratif yang penerapannya dengan Analysis of Variance (ANOVA). Perbandingan perlakuan adalah langkah penting 2 untuk menemukan kelompok yang homogen. Metode ini paling banyak digunakan karena daya tarik intuitifnya yang sederhana dan hasilnya sangat bagus (Jelihovschi dkk., 2014).

Dalam kasus ini, kompetensi pegawai yang akan dinilai adalah kompetensi manajerial, kompetensi teknis dan kompetensi sosial kultural seperti yang tertulis dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang penilaian kompetensi sumber daya manusia serta peraturan terkait lainnya.

2.3.2 Jenis-Jenis Kompetensi

Selain pengertiannya, kamu juga perlu memahami tentang jenis-jenis dari kompetensi. Berikut adalah beberapa jenis dari kompetensi yang harus kamu ketahui:

1. Intelektual

Salah satu jenis kompetensi yang paling umum digunakan yaitu intelektual atau pengetahuan. Setiap orang pasti membutuhkan seperangkat pengetahuan yang ada pada dirinya untuk bisa melakukan pekerjaannya dengan baik. Tentu saja intelektual ini harus selaras dengan pekerjaan yang dilakukannya. Dengan begitu, mereka bisa menghasilkan kinerja dan performa yang baik di tempat kerja.

2. Fisik

Beberapa bidang kerja mungkin mengharuskan seseorang untuk mempunyai kemampuan fisik atau penampilan yang mumpuni. Hal

ini bisa kamu temukan dalam pekerjaan yang berhubungan langsung dengan para pelanggannya, misalnya pramugari, front office, sales, dan masih banyak lagi. Melalui kemampuan fisik yang baik, maka seseorang dapat melakukan tugas-tugas pekerjaannya dengan baik.

3. Pribadi

Jenis kompetensi ini berhubungan langsung dengan kemampuan individu dalam memahami diri, identitas diri, mewujudkan diri, dan juga transformasi diri. Kompetensi ini sangat penting dibutuhkan dalam dunia kerja, sebab pribadi yang baik akan lebih mudah bekerja dan bersosialisasi dengan orang lain.

4. Sosial

Selain kemampuan pribadi, seseorang juga harus mengembangkan kemampuan sosialnya untuk bisa menjadi bagian dari sebuah lingkungan sosial. Jenis kompetensi sosial akan mampu membuat seseorang menjadi lebih kuat bertahan dan beradaptasi di lingkungan yang baru. Tentu saja hal ini akan mendukung kinerja dan produktivitas kerjanya. Kemampuan sosial ini bisa meliputi komunikasi, kerja sama, dan berinteraksi dengan atasan maupun sesama pekerja. Ingat, kamu bekerja tidak hanya untuk diri sendiri, melainkan orang lain juga. Maka dari itu, kamu perlu mengembangkan kompetensi sosial ini untuk bisa mencapai tujuan bersama dalam organisasi.

5. Spiritual

Perlu kamu ketahui, setiap individu hendaknya mempunyai kompetensi spiritual untuk memahami, menghayati, serta mengamalkan kaidah-kaidah keagamaan yang diyakininya. Melalui kompetensi ini, seseorang bisa tetap berada dalam jalur yang benar untuk bisa meningkatkan profesionalitasnya saat bekerja.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu kompetensi spesifik yang perlu dimiliki oleh setiap orang, terutama bagi orang berperan sebagai ketua tim, manajer, ataupun CEO. Keterampilan dalam kompetensi ini mencakup koordinasi sumber daya dan tugas, delegasi, negosiasi, manajemen waktu, dan manajemen SDM.

7. Digital technology

Dengan semakin berkembangnya teknologi, tentunya setiap individu juga harus mempunyai kompetensi dalam hal ini juga. Kompetensi ini meliputi literasi komputer dan data, serta keakraban dengan komponen hardware maupun aplikasi software terkini. Hal ini didukung dengan semakin banyaknya posisi dalam perusahaan yang menggunakan teknologi untuk membantu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan mudah.

Putusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A tahun 2009 tentang pedoman penyusunan standar kompetensi jabatan structural pegawai negeri sipil mengelompokkan jenis kompetensi berdasarkan dua kelompok, yakni kompetensi dasar dan kompetensi bidang.

Kompetensi dasar adalah kompetensi yang wajib atau mutlak yang harus dimiliki oleh setiap PNS yang menduduki Jabatan Struktural dilingkungan instansi pemerintahan, kompetensi dasar yang harus dimiliki antara lain :

1. Integritas
2. Kepemimpinan
3. Perencanaan dan pengorganisasian
4. Kerja sama
5. Fleksibilitas

Kompetensi bidang adalah kompetensi yang diperlakukan oleh setiap pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan structural sesuai

dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya penetapan kompetensi bidang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan itu masing – masing. penerapannya dilakukan melalui serangkaian proses indentifikasi terhadap ruang lingkup pekerjaan

2.3.3 Tujuan dan Manfaat Kompetensi

Kompetensi juga memiliki tujuan, terdapat beberapa pendapat dari para ahli yang mengemukakan tujuan dari kompetensi agar suatu organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Hutapea Dan Nuriana (2011:16-19) berpendapat kompetensi dalam organisasi pada umumnya bertujuan untuk :

- 1) Pembentukan pekerjaan Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan disuatu organisasi, hal-hal tersebut dipengaruhi oleh tujuan instansi. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.
- 2) Evaluasi pekerjaan Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot dalam pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentukan kompetensi.
- 3) Rekrutmen dan seleksi Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon pegawai yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut.

- 4) Pembentukan dan pengembangan organisasi Kompetensi dapat menjadi pondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif.
- 5) Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya organisasi Peran kompetensi sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya organisasi, hal ini dapat terjadi apabila nilai budaya organisasi sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.
- 6) Pembelajaran organisasi Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.
- 7) Manajemen karier dan penilaian potensi pegawai Kompetensi dapat digunakan untuk membantu organisasi atau instansi menciptakan pengembangan karier bagi pegawai untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimiliki.
- 8) Sistem imbal jasa Pemberian imbal jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh organisasi secara keseluruhan. Manfaat dari penggunaan kompetensi menurut Ruky dalam Edy Sutrisno (2016:208), mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan yaitu sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu

dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

2. Alat seleksi pegawai. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi 25 dapat membantu organisasi untuk memilih calon pegawai yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari pegawai, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan sertamemfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.
3. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari pegawai yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang pegawai.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkatkan. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja pegawai.

Bedasarkan pendapat diatas tujuan manfaaat dan kompetensi diantaranya pembentukan pekerjaan, evaluasi pekerjaan, rekrutmen dan seleksi, pembentukan dan pengembangan organisasi, membentuk dan memperkuat nilai dan budaya organisasi, pembelajaran organisasi, manajemen karier dan penilaian potensi pegawai, sistem imbal jasa.

2.4 Kinerja Pegawai

2.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Nurjaya (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Putri (2020) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Lilyana, De Yusa, dan Yatami (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai dengan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam jangka waktu tertentu.

Aziz dan Fauzah (2018) menyatakan bahwa Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Farisi, Irnawati, dan Fahmi (2020) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Arisanti, Santoso, dan Wahyuni (2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau

suatu kelompok untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan ukuran keberhasilan seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Namun demikian keberhasilan tersebut dipengaruhi oleh struktur organisasi yang tepat, pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dari anggota yang berkecimpung dalam organisasi tersebut.

Definisi pengukuran kinerja juga telah dikemukakan oleh beberapa ahli, Robertos (2002) mengatakan, “Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi mengenai efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kerja kegiatan dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan”.

Dalam hal ini, pengukuran kinerja menjelaskan bahwa dalam pengukuran kinerja perlu ditentukan apakah yang menjadi tujuan penilaian tersebut, apakah pengukuran kinerja tersebut untuk menilai hasil kerja ataukah hasil perilaku personal. Oleh karena itu, pengukuran kinerja minimal mencakup tiga variabel yang harus menjadi pertimbangan yaitu, Perilaku, output, dan outcome.

Kinerja adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan disini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.

Untuk faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja pegawai/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan, emosi, motivasi,

persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, antara lain berupa peraturan ketenaga kerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai social, serikat buruh, kondisi ekonomi perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar. Tika (2006:121).

Dalam peningkatan kinerja pegawai, pegawai harus dapat melaksanakan tugasnya. kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur bahwa atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing pegawai. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian.

Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja (Sri indrastuti, 2011) pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya.

Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Berdasarkan keterangan di atas dapat pula di artikan bahwa kinerja adalah sebagai seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus.¹³

Menurut Sutrisno (2010:46), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

¹³ <https://repository.uir.ac.id/3236/5/bab2.pdf>

Menurut Sudarmanto (2009:25), kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi/dihasilkan atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu dan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Wilson Bangun (2012:230) menjelaskan bahwa peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja pegawainya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Disisi lain, para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum, dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas.

Oleh karena itu, perbaikan sistem kerja dilakukan oleh setiap komponen yang ada dalam perusahaan. Untuk tujuan tersebut akan dibutuhkan system manajemen kinerja yang baik.

Menurut Rue dan Byars (1980:376), Kinerja diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "The degree of accomplishment" atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Definisi tersebut mengandung pengertian bahwa melalui kinerja, tingkat pencapaian organisasi dapat diketahui. Pencapaian atas tujuan-tujuan organisasi tersebut dijadikan sebagai tolok ukur untuk menilai baik atau buruknya kinerja organisasi.

Konsep kinerja menurut Osborne dalam Quade (1990:1) berpendapat bahwa kinerja sebagai tingkat pencapaian misi organisasimerupakan langkah- langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi (visi). Semakin banyak misi yang dilakukan, maka semakin bagus kinerja dari organisasi yang bersangkutan. Begitu juga sebaliknya, kinerja organisasi dikatakan buruk apabila hanya sedikit misi yang dilakukan oleh organisasi tersebut.

Konsep kinerja berdasarkan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah,

yang dalam pelaksanaannya ditindak lanjuti dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 589/IX/6/Y/1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis (strategic planning) suatu organisasi.

2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 67-68) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan Pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, pegawai tersebut akan lebih mencapai kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan sesuai dengan ahlinya/bidangnya. Menurut M. Manullang menyatakan banyak factor pegawai.

2. Pengetahuan

Dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia dalam suatu institusi.

2.4.3 Pengukuran Kinerja Dalam Organisasi

Strategi-strategi organisasi yang telah ditetapkan oleh organisasi bertujuan untuk mampu menghasilkan kinerja organisasi yang optimal. Untuk mengetahui seberapa jauh efektifitas penerapan strategi tersebut diperlukan adanya pengukuran kinerja. Menurut Robertson dalam Mahmudi (2010), pengukuran kinerja didefinisikan sebagai suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi akan efisiensi, penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan

jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Robertson dalam Mahmudi (2010) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Menurut Niven (2003) terdapat enam konsep pengukuran kinerja organisasi sektor publik dan organisasi non profit, yaitu:

1. Financial Accountability Adalah pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang hanya berfokus pada seberapa besar anggaran yang telah dikeluarkan.
2. Program products or output Universitas Indonesia Adalah pengukuran kinerja organisasi sektor publik bergantung pada jumlah produk atau jasa yang dihasilkan dan berapa jumlah orang yang dilayani.
3. Adherence to standards quality in service delivery Pengukuran kinerja yang terkonsentrasi pada pelayanan yang mengarah pada ketentuan badan sertifikasi dan akreditasi pemerintah. Badan tersebut juga bertujuan untuk menjaga kualitas dan konsistensi produk/jasa yang mereka berikan.
4. Participant related measures Pengukuran kinerja yang menekankan pentingnya kepastian pemberian pelayanan hanya kepada mereka yang sangat membutuhkan, oleh karena itu organisasi publik akan melakukan penilaian klien atau pelanggan yang akan dilayani berdasarkan status demografinya, sehingga bisa ditentukan mana pelanggan yang layak mendapatkan pelayanan terlebih dahulu.
5. Key performance indicators Pengukuran kinerja berdasarkan pada pembentukan kriteria-kriteria tertentu yang dapat mewakili semua

area yang ingin dinilai, untuk kemudian disusun indikator-indikator yang mampu mengukur kriteria tersebut.

6. Client satisfaction Pengukuran kinerja organisasi publik didasarkan pada kepuasan pelanggan atas penyediaan barang atau pelayanan publik. Beberapa faktor utama yang menentukan kepuasan pelanggan yaitu: ketepatan waktu pelayanan, kemudahan untuk mendapat layanan dan kepuasan secara keseluruhan.

Selain itu pengukuran kinerja juga merupakan alat untuk menilai kesuksesan organisasi, melalui penilaian indikator-indikator kinerja dapat berfungsi untuk mengukur kinerja organisasi untuk mengambil Tindakan-tindakan tertentu, dan merupakan sarana atau alat untuk mengukur hasil suatu aktivitas, kegiatan dan proses.

Pengukuran merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas, sehingga suatu organisasi/instansi yang dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator-indikator capaian yang mengarah pada pencapaian misi.

Menurut Mardiasmo 2010, mengatakan bahwa dalam mengukur kinerja suatu program, tujuan dari masing-masing program harus disertai dengan indikator-indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kemajuan dalam pencapaian tujuan tersebut. Lebih lanjut Mardiasmo menjelaskan bahwa pada umumnya system ukuran kinerja dipecah menjadi lima kategori sebagai berikut :

1. Indicator Input
2. Indicator Output
3. Indicator Outcome
4. Indicator Benefit
5. Indicator Impact

Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan diukur dan dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai maupun melihat tingkat kinerja suatu program yang dijalankan unit kerja.

Dengan demikian, tanpa indicator kinerja sangat sulit bagi kita untuk menilai kinerja.

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Memudahkan pengkajian kinerja pegawai, lebih lanjut Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2001:51) yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja (Quality of work)
2. Ketetapan Waktu (Pomptnees)
3. Inisiatif (Initiative)
4. Kemampuan (Capability)
5. Komunikasi (Communication)

Indikator kinerja pegawai di atas akan dibahas di bawah untuk lebih mempermudah dalam memahami kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja (Quality of work) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
2. Ketetapan Waktu (Pomptnees) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.
3. Inisiatif (Initiative) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung

jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

4. Kemampuan (Capability) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

5. Komunikasi (Communication) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubunganhubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Pendapat tersebut mengatakan bahwa untuk mendapatkan kinerja pegawai yang optimal yang menjadi tujuan organisasi harus memperhatikan aspek-aspek kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, inisiatif, kemampuan serta komunikasi.

Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya (Gibson, et all, 1995:364). Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006:34). kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.

Kemudian Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Lalu Mangkunegara (2005:67) kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang

dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Rivai (2009:532) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

Adapun tujuan kinerja pegawai menurut Rivai (2009:549):

1. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
3. Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor (Gibson, et all, 1995:375), antara lain:

1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
2. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (job description).

3. Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi. Dalam suatu organisasi pegawai dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif.

Ciri ini menurut Sedarmayanti (2001:51) harus ditumbuhkan dalam diri pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun ciri-ciri atau karakteristik dari individu yang produktif antara lain:

1. Kepercayaan diri.
2. Rasa tanggung jawab
3. Rasa cinta terhadap pekerjaan
4. Pandangan ke depan
5. Mampu menyelesaikan persoalan
6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah
7. Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan
8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri.

2.5 Kerangka Teori

Bernardin Russel (dalam Iskandar (2015:73) bahwa indikator kinerja tidak hanya sebatas kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu akan tetapi juga kemandirian dan komitmen dalam pekerjaan. Kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal (Rivai, 2005 : 8) adalah menyangkut kemampuan, keinginan dan lingkungan. Agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga dasar kinerja tersebut, kinerja yang baik tidak akan tercapai. Kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Upaya kedekatan sosial dengan orang-orang yang memberikan energi positif juga sangat mendukung terhadap perilaku kinerja selain tentunya (Ishak, 2020). Upaya peningkatan kinerja sesungguhnya dapat diraih melalui reformasi birokrasi.

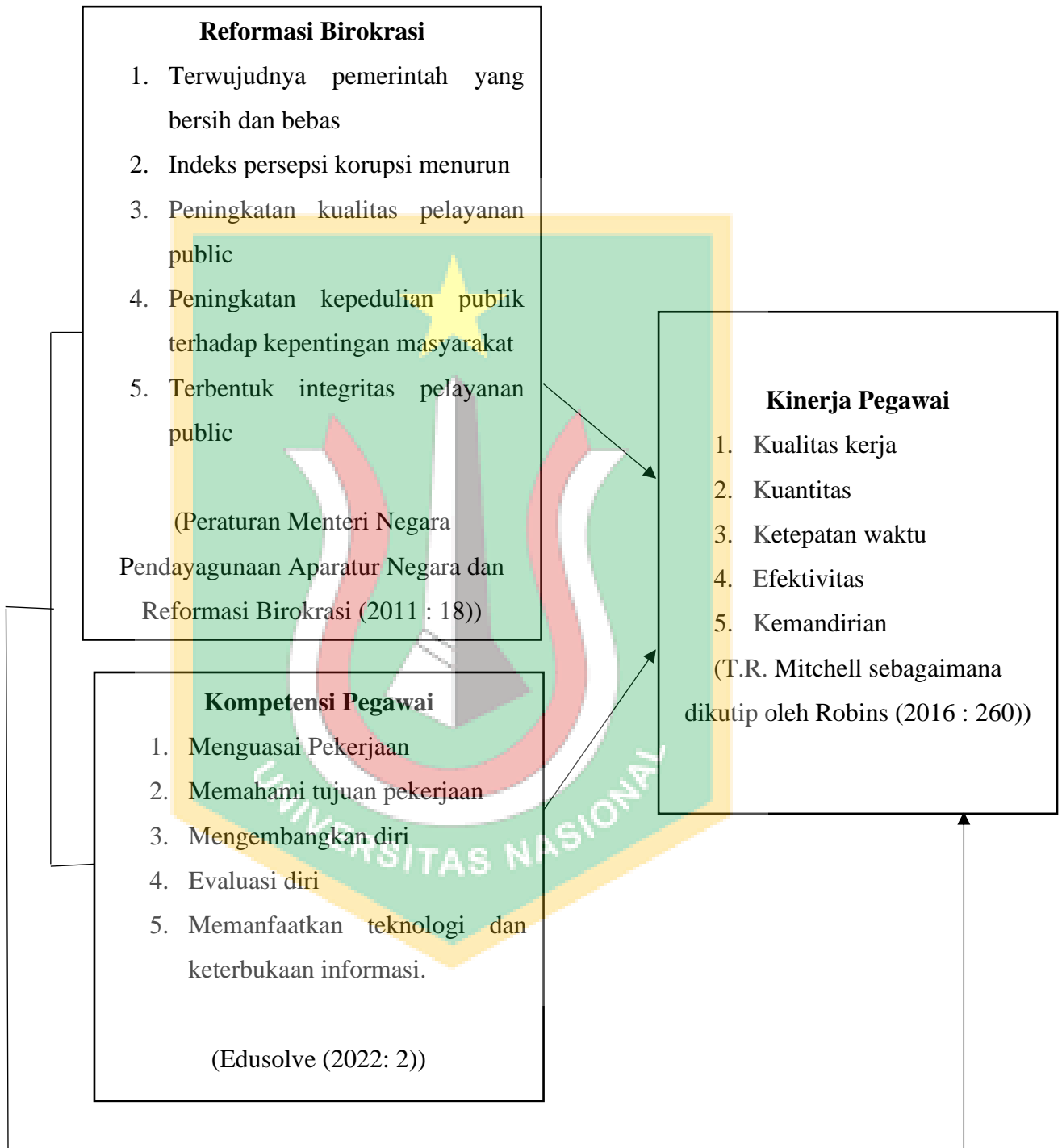
Dalam Sedarmayanti (2017:71) reformasi birokrasi adalah upaya pemerintah meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektivitas, efisien, dan akuntabilitas.

Kinerja adalah pendorong yang menyebabkan seseorang merasa terpacu dengan senang hati untuk melakukan suatu kegiatan. Kinerja sangat penting artinya dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Kinerja merupakan modal utama untuk berprestasi, karena akan memberikan dorongan untuk melakukan sesuatu.

Sedangkan untuk menciptakan pegawai yang memiliki kemampuan yang baik adalah melalui kompetensi yang diperoleh melalui pelatihan kepada pegawai. Pelatihan yang diberikan kepada pegawai yang dilakukan secara terus menerus dapat bekerja lebih baik dan lebih bersemangat lagi.

Dengan kinerja yang baik maka setiap tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada pegawai dapat diselesaikan tepat pada waktunya dan hasilnya sesuai dengan harapan organisasi, sehingga kinerja pegawai akan meningkat, sehingga dapat divisualisasikan dalam gambar sebagai berikut :





2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan pernyataan atau dugaan sementara. Menurut Ridwan (2010: 71) adalah, hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

1. Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Air Tanah dan Air Baku

Ho : Tidak Terdapat Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Air Tanah dan Air Baku

H1 : Terdapat Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Air Tanah dan Air Baku

2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Air Tanah dan Air Baku

Ho : Tidak Terdapat Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Air Tanah dan Air Baku

H1 : Terdapat Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Air Tanah dan Air Baku

3. Pengaruh Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Air Tanah dan Air Baku

Ho : Tidak Terdapat Pengaruh Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Air Tanah dan Air Baku

H1 : Terdapat Pengaruh Reformasi Birokrasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Air Tanah dan Air Baku

