

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

Sebuah penelitian yang telah dilakukan terdahulu dapat dijadikan sebuah acuan bagaimana nanti penelitian ini terlaksana. Penelitian – penelitian terdahulu pun dapat memperkaya teori teori mana saja yang dapat dijadikan barometer dalam penelitian kali ini. Dalam penelitian Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang Selatan sangat diperlukan peninjauan kembali dengan tinjauan pustaka.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Krisnawati dan Bagia yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja karyawan” pada tahun 2021. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan PT Sapta Prima Cargo. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif kasual. Subyek penelitian ini adalah karyawan PT sapta Prima Cargo dan objek dalam penelitian ini yaitu variabel kompetensi kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, mengatakan bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti meningkatnya kompetensi kerja akan berpengaruh tingkat kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang sejalan dengan teori yang dipakai yaitu oleh Abdi dan Whid (2018) yang menerangkan bila karyawan mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mampu dalam meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Meningkatkan kompetensi kerja perlu dilakukan dalam organisasi, karyawan yang memiliki kompetensi kerja cenderung memiliki kemampuan yang baik dalam melaksanakan pekerjaan dan memiliki keterampilan untuk bisa menyelesaikan pekerjaan berdasarkan target kerja yang diberikan. Hal ini dapat memberikan semangat kerja didalam diri karyawan untuk tetap maju dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat meningkatkan kinerja. Sedangkan apabila karyawan tidak mempunyai

kompetensi yang tinggi, maka cenderung tidak mempunyai keterampilan untuk bekerja.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Diansyah dkk yang berjudul “Kompetensi dan Komitmen Organisasi Kaitannya pada motivasi dan kinerja pegawai” pada tahun 2020. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bima. Penelitian dilakukan pada 55 orang pegawai yang ada pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dengan menggunakan pengukuran variabel skala likert. Berdasarkan hasil data dan analisis yang diperoleh bahwa pengaruh langsung Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,484; dengan demikian Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja sebesar 48,4%. Hal ini dapat diartikan jika semakin tinggi tingkat Kompetensi Pegawai maka akan semakin tinggi pula tingkat Kinerja Pegawainya. kinerja pegawai dapat ditingkatkan apabila adanya perhatian terhadap setiap indikator kompetensi sumber daya manusia seperti pengetahuan, keterampilan dan sikap. Kemudian variabel Komitmen Organisasi memberikan pengaruh sebesar 1,6%. Dapat diartikan jika komitmen organisasi tidak memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai atau kemungkinan terdapat peningkatan namun tidak terlalu signifikan. sedangkan Motivasi Kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan sebesar 47,6%. Hal ini menunjukkan bahwa apabila motivasi meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat, adanya pemberian motivasi mampu memberikan dorongan atau semangat pada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, pengaruh tidak langsung Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja berdasarkan data dan analisis yang diperoleh sebesar 27,2% sehingga dapat diartikan jika motivasi tidak memediasi pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. Dan tentu pengaruh langsung dari Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai lebih besar dari pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh Motivasi Kerja. Kemudian pengaruh tidak langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi

Kerja sebesar 9,9%. Hal ini menunjukkan jika pengaruh tidak langsung dari Komitmen Organisasi yang dimediasi oleh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai lebih besar dari pada pengaruh langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Eigis yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta” pada tahun 2018. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi dan kinerja karyawan, yang berarti kompetensi menjadi salah satu bagian penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan yaitu dengan metode kuantitatif yang mana dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan random sampling yang dimana dilakukan pengambilan sampel secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada pada populasi. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi dan kinerja karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta. Besarnya koefisien korelasi menunjukkan angka 0,396 artinya hubungan kompetensi dengan kinerja karyawan adalah rendah. Koefisien determinasi menunjukkan besarnya kontribusi kompetensi terhadap kinerja karyawan sebesar 15,7% sedangkan sisanya 84,3% dipengaruhi oleh faktor lain selain kompetensi.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Sudarmin dan Nova yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau” pada tahun 2018. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuantitatif dengan menyebarkan kuisisioner yang disebarkan kepada seluruh dosen tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja dosen, digunakan skala likert. Populasi dan sampel dalam penelitian ini merupakan seluruh dosen yang berjumlah 54 orang, karena menggunakan teknik sampel jenuh. Hasil dari penelitian ini adalah nilai $R=0,736$ yang berarti secara simultan insentif dan kepuasan kerja

memiliki hubungan sangat erat terhadap kinerja karyawan. Sedangkan nilai R square 0,541 yang berarti kompetensi memberikan sumbangan pengaruh terhadap kinerja sebesar 54,1%. Sedangkan hasil Uji t atau uji hipotesis bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Setiadiputra yang berjudul “Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan di Lingkungan Instansi Pemerintah” pada tahun 2017. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data yang diperoleh melalui penelusuran dokumen peraturan perundang-undangan, buku-buku literatur, jurnal-jurnal, internet, majalah dan penelitian terdahulu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, pengembangan kompetensi merupakan hak untuk setiap ASN yang bekerja di lingkungan instansi pemerintah. Instansi pemerintah memiliki kewajiban untuk memenuhi kebutuhan pengembangan tersebut. Pengembangan kompetensi yang dilakukan harus didasari adanya gap kompetensi untuk setiap jabatan. Gap kompetensi dapat diketahui setelah adanya pengukuran kompetensi yang dimiliki pegawai dibandingkan dengan standar kompetensi jabatan yang telah disusun. Berdasarkan hasil pembaharuan tersebut dapat disimpulkan bahwa urgensi program pengembangan kompetensi SDM yang dilakukan secara berkesinambungan sangat diperlukan oleh setiap instansi pemerintah. Seluruh instansi pemerintah harus ikut berpartisipasi secara aktif dalam penyusunan program pengembangan kompetensi SDM. Hal tersebut guna memudahkan dan menghasilkan output atas hasil pengembangan kompetensi SDM. Dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM yang dilakukan secara berkesinambungan diharapkan akan menciptakan kinerja pegawai serta kinerja organisasi yang meningkat sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik oleh instansi pemerintah.



Gambar 2. 1 Fish Bone

Penelitian-penelitian tersebut tentu memiliki beberapa perbedaan dengan penelitian yang ingin dilakukan. Latar belakang permasalahan yang dihadapi pada penelitian-penelitian tersebut memiliki perbedaan. Pada salah satu penelitian ditemukan tidak hanya kompetensi yang menjadi permasalahan, namun terdapat faktor lain. Kemudian urgensi pengembangan kompetensi di lingkungan instansi pemerintah, serta optimalisasi kinerja pada perusahaan swasta. Sedangkan pada penelitian ini berfokus pada kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik secara optimal.

Dalam hal teori yang dikembangkan dalam setiap penelitian berbeda-beda dan tentu juga berbeda dengan penelitian yang ingin dilakukan. Pada penelitian terdahulu beberapa teori kompetensi yang dikembangkan adalah menurut Wily Susilo (Krisnawati, 2021) yang mengatakan terdapat 4 dimensi yaitu kompetensi intelektual, kompetensi sosial, kompetensi

emosional, dan kompetensi spiritual kemudian menurut Finch dan Crunkilton (Sudarmin, 2018) yang menyatakan bahwa kompetensi meliputi tugas, keterampilan, sikap, nilai, apresiasi diberikan dalam rangka keberhasilan hidup/penghasilan hidup dan juga menurut Gordon (Setiadiputra, 2017) yang menjelaskan dimensi yang terkandung meliputi pemahaman (*understanding*), kemampuan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), minat (*interest*), dan sikap (*attitude*). Sedangkan, pada teori kinerja pegawai yang dikembangkan adalah menurut Amstrong (Sudamin, 2018) yang terdapat 4 faktor diantaranya *Input*: keterampilan, pengetahuan, dan keahlian dalam membawa pekerjaan mereka; *Process*: bagaimana individu memiliki kepercayaan dalam melaksanakan pekerjaan mereka; *Output*: hasil terukur yang dicapai individu sesuai dengan tingkat kinerja yang dicapai seseorang; *Outcomes*: dampak apa yang telah dicapai oleh kinerja individu dari hasil tim mereka, departemen, unit, dan organisasi.

Sedangkan, pada penelitian ini mengembangkan teori kompetensi menurut Spencer and Spencer (Sudarmanto, 2014) dengan indikator motif (*motives*), kepribadian (*traits*), sikap (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skills*). Kemudian pada teori kinerja pegawai penelitian ini mengembangkan teori menurut John Miner (Sudarmanto, 2014) dengan indikator kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam kerja, dan kerja sama dengan orang lain. Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian terkait pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang Selatan ingin dilakukan.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Kompetensi

2.2.1.1 Definisi Kompetensi

Istilah kompetensi jika dituangkan ke dalam bahasa Inggris merupakan asal kata dari *competence* atau *competency* yang memiliki arti sebagai kemampuan, wewenang dan juga kecakapan. Para ahli juga berpendapat bahwa pengertian kompetensi adalah suatu keahlian,

sikap, pengetahuan, serta nilai yang dimiliki oleh individu yang berasal dari individu tersebut berfikir atau melakukan suatu tindakan secara konsisten. Namun, jika pengertian secara umum kompetensi merupakan keahlian yang dimiliki seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaan pada bidang tertentu sesuai dengan jabatan yang diberikan. Dan juga kompetensi bukan hanya tentang pengetahuan atau keahlian seseorang, akan tetapi juga keinginan seseorang untuk mengerjakan apa yang diketahuinya dan mampu memberikan manfaat.

Menurut Mc Clelland (Zainal, 2015) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki oleh seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksi, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para *outstanding performers* lakukan lebih sering dan lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada yang dilakukan oleh para *average performers*. Mc Clelland menganalogikan kompetensi seperti gunung es yang mengerucut diatas dengan beberapa bagian. Hal tersebut sebagai pondasi dan juga sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan.

Menurut Boulter et al. (Nuryanto, 2017) kompetensi merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Dalam uraian tersebut menandakan jika kompetensi merupakan sesuatu hal yang hadir pada diri seseorang.

Menurut Hafizurrachman (Lia, 2020) mengungkapkan jika kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan dibidang karier tertentu yang dimiliki sehingga memungkinkan seseorang melaksanakan tugas atau fungsinya pada keahlian tertentu yang secara spesifik telah ditentukan. Kompetensi yang dimiliki sangat berpengaruh terhadap suatu organisasi. Jika sumber daya manusia yang terdapat pada suatu organisasi memiliki

latar belakang pendidikan, pengetahuan, keterampilan yang sesuai, sumber daya manusia tersebut belum dapat dikatakan mempunyai kompetensi yang tinggi karena kompetensi bukan hanya menyangkut pengetahuan/pendidikan dan keterampilan saja, akan tetapi menyangkut banyak hal dan kondisi.

Kemudian menurut Marwansyah (2019) 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.

Kompetensi merupakan faktor penting untuk menentukan kemampuan saing sebuah organisasi, terlebih sebuah organisasi publik yang mana mengutamakan profesionalisme sehingga membutuhkan kecakapan yang baik dalam melakukan tugas tugas dalam sebuah pekerjaan yang diemban. Kompetensi dipercaya sebagai faktor yang memegang kunci dalam keberhasilan seseorang dalam pekerjaannya. Identifikasi kompetensi yang tepat dianggap memiliki nilai prediksi yang cukup *valid* terhadap produktivitas seorang pegawai.

Berdasarkan beberapa pengertian, dapat disimpulkan jika kompetensi merupakan suatu karakter seseorang yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan dilandasi dengan pengetahuan, keterampilan serta keahlian setiap individu dan juga didukung dengan tuntutan pekerjaan tersebut.

2.2.1.2 Jenis-Jenis Kompetensi

Kompetensi merupakan sesuatu hal dasar yang seharusnya dimiliki oleh setiap orang. Adapun jenis-jenis kompetensi menurut Moehariono (2012) yang menyatakan bahwa ada tiga jenis kompetensi, diantaranya:

a. Kompetensi individu

Kompetensi individu dikelompokkan menjadi dua yang terdiri dari kompetensi *threshold* atau kompetensi minimum yaitu kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seseorang, misalnya kemampuan pengetahuan atau keahlian dasar seperti membaca atau menulis dan kompetensi *differentiating* yaitu kompetensi yang membedakan seseorang berkinerja tinggi atau berkinerja rendah dengan karyawan lainnya, misalnya seseorang yang memiliki orientasi motivasi tinggi biasanya yang diperhatikan adalah pada tujuan melebihi yang ditargetkan oleh perusahaan dalam standar kerja.

b. Kompetensi jabatan

Kompetensi jabatan mempunyai peran yang sangat penting dan harus mendapatkan perhatian serius dari pihak manajemen karena aspek kompetensi jabatan ini sudah banyak digunakan sebagai dasar penentu posisi jabatan calon karyawan atau calon pejabat yang akan menduduki suatu jabatan. Seseorang agar mendapatkan kinerja tinggi secara maksimal seharusnya antara kompetensi individu yang dimiliki, harus sesuai atau cocok dengan kompetensi jabatan yang diemban, hal ini akan mengakibatkan terjadinya kecocokan dan kesesuaian dengan kemampuan yang dimilikinya.

c. Kompetensi organisasi

Kompetensi organisasi merupakan area karakter keahlian organisasi dan merupakan sinergi dari seluruh sumber daya seperti motivasi, usaha-usaha karyawan, teknologi dan keahlian profesional, serta ide-ide tentang kolaborasi dari manajemen. Kemudian, kompetensi organisasi tersebut dapat bekerja secara sistematis dan terstruktur serta memberikan organisasi sebagai kekuatan strategis. Dan juga tentu kompetensi memiliki

kelebihan sulit ditiru oleh pesaing lain, sebab bersifat *distinctive and specific* untuk setiap individu organisasi. Salah satu pembentuk kompetensi organisasi yang baik adalah dari kompetensi individu karyawannya itu sendiri. Apabila kompetensi individu sudah sesuai dan selaras dengan kompetensi organisasi, maka akan tercipta *competence based organization* atau organisasi yang berbasis kompetensi.

Kemudian R. Palan (2007) mengklasifikasikan jenis-jenis kompetensi sebagai berikut:

a. Kompetensi inti

Kompetensi inti adalah sesuatu yang dimiliki oleh perusahaan, biasanya merupakan sekumpulan keahlian dan teknologi, yang secara kolektif memberi keunggulan bersaing suatu perusahaan.

b. Kompetensi fungsional

Kompetensi fungsional menjelaskan kegiatan kerja dan *output*, seperti pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan.

c. Kompetensi perilaku

Kompetensi perilaku adalah karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan.

d. Kompetensi peran

Kompetensi peran mengarah pada peran yang dijalankan oleh seseorang didalam sebuah tim. Kompetensi ini merupakan hal yang berkaitan dengan usaha dan peran didalam tim.

2.2.1.3 Tingkatan Kompetensi

Dari hal-hal yang dapat dikatakan mengenai kompetensi yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan yang ada pada masa depan, menempatkan seseorang pada tingkatan yang tepat sesuai dengan kompetensi merupakan jalan terbaik. Menurut Veithzal Rivai Zainal

(2015) mengungkapkan beberapa tingkatan diantaranya sebagai berikut:

a. Tingkat Eksekutif

Pada tingkatan eksekutif ini individu dituntut untuk memiliki beberapa kompetensi spesifik seperti pemikiran yang strategik untuk memahami secara cepat perubahan tren lingkungan, kesempatan pasar, ancaman pesaing, dan kekuatan serta kelemahan organisasi mereka sendiri untuk mengidentifikasi respons strategik optimum. Kemudian mengubah kepemimpinan untuk mengkomunikasikan visi dan meyakinkan dan strategi organisasi yang mentransformasikan karyawan menjadi pihak yang berkepentingan dengan perusahaan mereka, membangkitkan motivasi dan komitmen murni untuk bertindak sebagai dukungan motivasi dan kewirausahaan dan mengalokasikan sumber daya organisasi sebaik mungkin untuk mengimplementasikan perubahan yang sering terjadi. Terakhir pengelolaan hubungan diperlukan untuk membentuk hubungan dengan jaringan kerja orang lain dan memengaruhi mereka. Di banyak negara, kerja sama seperti itu dibutuhkan organisasi untuk mencapai kesuksesan.

b. Tingkat Manager

Pada tingkatan manager juga memiliki kemampuan spesifik diantaranya fleksibilitas untuk mengubah struktur manajerial dan proses bila diperlukan untuk mengimplementasikan strategi perubahan organisasi. Kemudian implementasi perubahan untuk mengkomunikasikan kebutuhan organisasi akan perubahan kepada para karyawan dan keterampilan dalam manajemen organisasi. Pemahaman interpersonal untuk mengerti dan menilai masukan berbagai tipe orang yang berbeda-beda. Kemudian memberdayakan dengan berbagi informasi, meminta ide dari

rekan sesama karyawan. Dan terakhir *probability* dengan cepat beradaptasi dan berfungsi secara efektif di lingkungan yang asing sekalipun seorang manajer harus cepat beradaptasi dan berfungsi secara efektif pada posisi apapun.

c. Tingkat Karyawan

Pada tingkatan karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti fleksibilitas untuk melihat perubahan sebagai kesempatan yang menyenangkan daripada sekedar ancaman. Kemudian pencarian informasi, motivasi, dan kemampuan untuk belajar merupakan antusiasme murni untuk kesempatan belajar teknik dan keterampilan interpersonal baru. Selain itu motivasi untuk berprestasi merupakan cikal bakal untuk inovasi, peningkatan mutu dan produktivitas yang dibutuhkan untuk menghadapi persaingan yang terus meningkat. Kemudian kolaborasi yaitu bekerja sam dalam kelompok yang multidisipliner dengan rekan kerja sesama karyawan yang berbeda-beda, harapan positif mengenai orang lain, pemahaman interpersonal, komitmen organisasi. Terakhir yaitu orientasi layanan pelanggan (publik) merupakan keinginan murni yang bermanfaat bagi orang lain, hubungan interpersonal untuk mengetahui kebutuhan pelanggan dan keadaan emosi dan inisiatif yang cukup untuk mengatasi rintangan-rintangan di dalam organisasi sendiri untuk menyelenggarakan masalah pelanggan (publik).

2.2.1.4 Tujuan dan Manfaat Kompetensi

Kompetensi tentu memiliki tujuan, menurut Hutapea (2018) berpendapat kompetensi dalam organisasi pada umumnya bertujuan untuk:

a. Pembentukan pekerjaan

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan disuatu organisasi, 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.

b. Evaluasi pekerjaan

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot dalam pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan 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.

c. 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.

d. Pembentukan dan pengembangan organisasi

Kompetensi dapat menjadi pondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah yang produktif.

e. 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 organisasi.

f. Pembelajaran organisasi

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.

g. 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.

h. 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 (Edy, 2017) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakann oleh perusahaan atau organisasi dengan berbagai alasan diantaranya:

- a. 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.
- b. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan.
- c. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari

karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

- d. 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 mengkaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.
- e. 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.
- f. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai dan hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

2.2.1.5 Karakteristik Kompetensi

Peran yang dilakukan sumber daya manusia pada sebuah perusahaan, organisasi, atau lembaga pemerintahan merupakan sektor yang sangat menentukan pada berjalannya suatu kegiatan yang dilakukan kelompok tersebut. Rendahnya sumber daya manusia yang dimiliki menyebabkan adanya penurunan produktivitas kerja pegawai pada sebuah perusahaan, organisasi, atau lembaga pemerintahan tersebut. Tidak dapat dihindari jika salah satu faktornya adalah kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia tersebut. Menurut Spencer and Spencer (Sudarmanto, 2014) mengemukakan terdapat 5 karakteristik kompetensi, diantaranya:

- a. Motif (*motive*), merupakan sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan suatu tindakan.
- b. Kepribadian (*traits*), merupakan watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.
- c. Sikap (*attitude*), merupakan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Nilai yang dijunjung tinggi seseorang serta suatu sikap terhadap sesuatu yang ideal, dicita-citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan atau kehidupannya.
- d. Pengetahuan (*knowledge*), merupakan informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Sumber-sumber pengetahuan diperoleh dari hasil telaah, pengalaman, serta intuisi.
- e. Keterampilan (*skill*), merupakan kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

2.2.2 Kinerja Pegawai

2.2.2.1 Definisi Kinerja

Secara umum, definisi kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan atau diberikan kepada pegawai tersebut. Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam sebuah organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai sebuah organisasi. Jika dilihat dalam kamus Bahasa Indonesia dikemukakan arti kinerja yaitu sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja.

Menurut Sedamaryanti (2013) mengemukakan kinerja dapat diterjemahkan menjadi performance, prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, unjuk kerja, atau penampilan kerja dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Menurut Moeheriono (2012) mengungkapkan jika kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi atau kebijakan yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Hamali (Annisa, 2018) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dalam hal ini masyarakat dan memberikan kontribusi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Sedangkan menurut Wibowo (2016) mengemukakan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun, perlu dipahami bahwa kinerja bukan sekedar hasil dari sebuah pekerjaan atau prestasi kerja semata, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Berdasarkan beberapa definisi dari beberapa pendapat para ahli, dapat disimpulkan kinerja karyawan berhubungan erat dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

2.2.2.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan dari penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2013) yaitu:

- a. Mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.

- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin sehingga dapat diarahkan jenjang rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
- f. Secara pribadi pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan memperhatikan dan mengenal bawahan/pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
- g. Hasil penelitian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi peneliti dan pengembangan dibidang kepegawaian.

Kemudian menurut Veithzal Rivai Zainal (2015) menjabarkan tujuan penilaian kinerja atau prestasi kerja pegawai yaitu:

- a. Pengembangan sumber daya manusia yang dibagi dalam penugasan kembali seperti mutasi tugas, promosi seperti kenaikan jabatan, dan melakukan pelatihan.
- b. Meningkatkan motivasi kerja.
- c. Meningkatkan etos kerja.
- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja pegawai.
- e. Alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan rencana karier sebelumnya.

Sedangkan manfaat yang diperoleh dalam penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2013) sebagai berikut:

- a. Meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya penilaian baik pimpinan maupun pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
- b. Memberikan kesempatan kerja yang adil. Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuan.
- c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi pegawai yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian kompensasi. Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi dan sebagainya.
- e. Keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan pegawai

2.2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Ketika capaian target yang akhirnya dapat direalisasikan tidak terlepas dari kinerja yang dilakukan oleh pegawai. Akan tetapi, tidak semua kerja yang dilakukan menghasilkan kinerja yang sama. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai sangat ditentukan oleh beberapa faktor baik faktor internal maupun faktor eksternal individu pegawai tersebut. Menurut Mangkunegara (2013) faktor yang mempengaruhi kinerja (prestasi kerja) adalah:

- a. Faktor Kemampuan
Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reability* (pengetahuan dan

keterampilan). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Maka dari itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Dukungan yang diterima

Sesuatu yang dapat menimbulkan suatu dorongan atau semangat kerja. Atau dengan kata lain pendorong semangat kerja. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya adalah dukungan dari atasan, rekan kerja, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan.

d. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan

Pada dasarnya manusia secara alami selalu akan bereaksi terhadap lingkungan sekitar. Lingkungan sekitarnya ini termasuk juga lingkungan konkrit maupun abstrak. Lingkungan konkrit merupakan segala sesuatu yang dapat dilihat, diraba ataupun didengar. Sedangkan lingkungan abstrak merupakan segala sesuatu yang tidak dapat dilihat, diraba, ataupun didengar tapi terungkap dalam sikap keseharian. Secara alami, kita akan bereaksi terhadap hal tersebut.

e. Hubungan dengan organisasi

Sesuaikan ekspektasi dengan kemampuan pegawai pada tiap bagian. Sebuah hubungan yang terjalin dengan baik akan mengakibatkan kinerja baik individu maupun organisasi akan

baik. Begitupun sebaliknya ketika hubungan yang terjalin tidak baik maka akan berdampak pada kinerja yang tidak baik sehingga mempengaruhi target yang ingin dicapai pada organisasi tersebut.

2.2.2.4 Indikator Kinerja

Menurut John Miner (Sudarmanto, 2014) dimensi dan indikator kinerja meliputi:

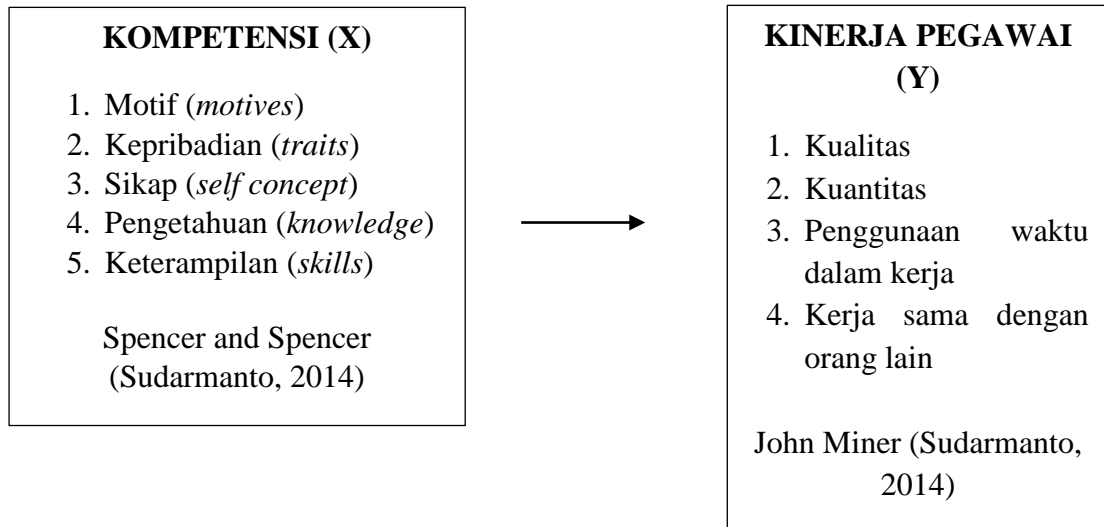
- a. Kualitas, meliputi tingkat kesalahan, kerusakan, dan kecerdasan.
- b. Kuantitas, meliputi jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam kerja, meliputi tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

2.3 Kerangka Berpikir

Kompetensi merupakan kemampuan dasar yang dimiliki seseorang yang dapat memberikan dampak langsung pada pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Dan kinerja pegawai akan baik ketika seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan efektif serta efisien sehingga mempunyai pandangan bahwa hasil yang dicapai hari ini harus lebih baik daripada kemarin, dan hasil yang dicapai esok hari harus lebih baik daripada hari ini.

Pada penelitian ini digunakan variabel independen (X) kompetensi dan variabel dependen (Y) Kinerja Pegawai. Yang mana variabel independen (X) kompetensi didasarkan pada indikator yang dikemukakan oleh Spencer and Spencer (Sudarmanto, 2014) yang meliputi motif, kepribadian, sikap, pengetahuan, dan keterampilan, sedangkan untuk variabel dependen (Y) Kinerja Pegawai didasarkan pada indikator yang dikemukakan oleh John Miner (Sudarmanto, 2014) yang meliputi kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam kerja, dan kerja sama dengan orang lain.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dirumuskan paradigma penelitian tentang Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang Selatan berupa:



Gambar 2. 2 Bagan Kerangka Berpikir

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan.

Berdasarkan penjelasan pada kerangka teori dan pengertian pengertian yang sudah dikemukakan di atas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H0 : Tidak Terdapat Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang Selatan.

H1 : Terdapat Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang Selatan.

