

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Terjadinya pandemi covid-19 saat ini menyebabkan dampak yang sangat besar di berbagai sektor, tak terkecuali di sektor kesehatan dan sektor ekonomi. Di sektor ekonomi, setiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan mutu kualitas produk yang dihasilkan demi mengatasi dampak covid-19 yang begitu besar saat ini. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan mutu produk, perusahaan dituntut untuk memaksimalkan daya guna sumber daya manusia yang ada.

Definisi Sumber Daya Manusia menurut Sutrisno (2014:3) adalah sumber daya yang memiliki akan perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Sedangkan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Rivai (2015:1), yaitu suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Sumber daya manusia perusahaan merupakan setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam perusahaan maupun diluar hubungan kerja guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Seiring dengan adanya persaingan yang semakin tajam sebagai dampak globalisasi maka perusahaan harus meningkatkan kualitas dan kuantitas perusahaan. Tujuan perusahaan akan tercapai dengan adanya sumber daya

manusia yang berkualitas bila karyawan pada perusahaan tersebut memiliki kinerja yang bagus untuk menghasilkan hasil terbaik. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas sumber dayanya agar kinerja yang diperoleh memuaskan.

Kinerja pada dasarnya adalah suatu yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawannya. Menurut Mangkunegara (2011 : 67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam sumber daya manusia adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan seberapa banyak para karyawan memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif (Srimulyani, 2013:54). Kinerja setiap individu berbeda dengan individu lainnya sesuai dengan tingkat besar dan kecilnya pengetahuan, keterampilan dan motivasi yang dimiliki oleh individu tersebut, demikian pula dengan kelompok, kinerja kelompok satu dengan lainnya tidak akan sama karena komposisi anggota kelompok memiliki perbedaan pemahaman tentang kinerja secara berbeda pula. Untuk memberikan kesamaan kinerja, maka perusahaan harus menetapkan pengukuran yang baku dan standard agar dapat dijadikan pedoman oleh setiap karyawan (Damayanti, dkk, 2013:98).

Kompetensi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Perusahaan harus dapat memilih karyawan yang sesuai dengan kriteria dan kompetensi yang ada pada suatu jabatan tertentu, Jadi seandainya

terdapat suatu jabatan yang membutuhkan karyawan, maka untuk memenuhi kebutuhan tersebut harus didasarkan pada pengalaman kerja dan mempertimbangkan kompetensi kinerja karyawan, di mana untuk menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan tertentu harus melalui pendiskripsian prestasi, dan potensi sumber daya manusia sesuai unit kerjanya. Pencapaian prestasi kinerja karyawan dan potensinya dapat terlihat apakah kompetensinya tersebut telah sesuai dengan tugas yang dimilikinya.

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Pendidikan Karyawan Rumah Sakit Umum Bangli**

Uraian	Jumlah
Dokter Spesialis	22
Dokter Umum	34
Perawat	118
Perawat Gigi	2
Bidan	36
Radiografer	18
Apoteker	33
Psikolog	2
Fisioterapi	12
Sanitarian	15
Nutrisionis	12
Pranata Laboratorium	23
Ekonomi	12
Fungsional Umum (SMA)	66
Total Karyawan Rumah Sakit Umum Bangli	405

Sumber: Rumah Sakit Umum Bangli, 2020

Berdasarkan dari tabel 1.1 dapat diketahui tingkat pendidikan karyawan Rumah Sakit Umum Bangli yang berjumlah 405 orang. Pada tingkat pendidikan SMA rata-rata mampu mengoperasikan komputer. Selain kompetensi yang dimiliki, komitmen organisasi juga dapat menentukan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah Komitmen. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki potensi untuk memperbaiki kinerja baik secara individual, kelompok maupun organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan berusaha maksimal untuk kemajuan perusahaannya. Selain itu, karyawan akan berpartisipasi dan terlibat secara aktif serta berusaha untuk menjaga nilai-nilai perusahaan dan berusaha mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaannya. Menurut Griffin (2014:100), komitmen adalah sikap menunjukkan sampai sejauh mana seseorang mengenal dan mau terikat dengan sebuah perusahaan, lembaga maupun organisasi lainnya. Jika seorang karyawan memiliki komitmen yang tinggi, maka akan sangat berpengaruh terhadap kinerjanya.

Pandemi covid-19 yang tidak kunjung berhenti membuat kinerja tenaga kesehatan khususnya di Rumah Sakit Umum Bangli dituntut lebih maksimal. Kompetensi dan komitmen dari tenaga kesehatan di RUMAH SAKIT UMUM bangli saat ini sedang diuji dan diharapkan dapat berperan aktif dalam penanggulangan pandemi covid-19 yang sedang melanda.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik dalam melakukan penelitian lebih lanjut dengan mengangkat judul penelitian **“Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit**

**Umum Bangli”.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Bangli ?
2. Apakah komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Bangli ?
3. Apakah kompetensi dan komitmen berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Bangli ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dilaksanakan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Bangli.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Bangli.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan komitmen secara simultan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Bangli.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat Penelitian yang ingin diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi mahasiswa untuk menerapkan ilmu yang diperoleh dibangku kuliah, serta sebagai tambahan refrensi bagi peneliti selanjutnya yang akan mengadakan

penelitian dengan judul yang sama.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan pertimbangan dalam mengembangkan dan menyempurnakan kebijakan di Rumah Sakit Umum Bangli, terutama yang berhubungan dengan kompetensi dan komitmen organisasi sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang baik.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kompetensi

##### 2.1.1 Pengertian Kompetensi

Gerry dasler (2011:169) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dari suatu kemampuan seseorang yang dapat dibuktikan sehingga memunculkan suatu prestasi kerja atau kinerja.

Pengertian kompetensi menurut Spencer (Moeheriono 2010:3) adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan criteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu (*A competency is underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*).

Menurut Tyson (Priansa:2014) menyatakan bahwa istilah kompetensi telah digunakan untuk menggambarkan atribut yang diperlukan dalam menghasilkan kinerja yang efektif.

Menurut Armstrong (Sudarmanto:2009) kompetensi adalah apa yang orang bawa pada pekerjaan dalam bentuk tipe dan tingkat-tingkat perilaku yang berbeda-beda. Kompetensi menentukan aspek-aspek proses kinerja pekerjaan.

### 2.1.2 Jenis-jenis Kompetensi

Kompetensi dapat dibedakan menjadi 3 macam, yaitu :

- 1) Kompetensi individu : kompetensi individu merupakan kombinasi dari beberapa karakteristik kompetensi dasar yang terdiri atas watak (Traits), motif (Motive), bawaan ( Self-control), pengetahuan (Knowledge) , keterampilan dan keahlian ( Skill)
- 2) Kompetensi kelompok : kompetensi kelompok adalah perpaduan kompetensi- kompetensi individu dalam suatu kelompok atau unit kerja yang secara keseluruhan membentuk kekuatan sinergistik yang didayagunakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu.
- 3) Kompetensi organisasi : kompetensi organisasi yaitu keunggulan-keunggulan sinergis yang dimiliki oleh suatu organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuannya yang efektif , efisien dan produktif (Sudarmanto:2009).

### 2.1.3 Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer (Priansa:2014) terdapat 5 tipe karakteristik kompetensi, yaitu:

- 1) Motif (Motives) , yaitu dorongan untuk bertindak yang berdasar kesadaran berfikir konsisten untuk melakukan tindakan; motif datang dari diri sendiri, bersifat individual, sengaja dan bersegi banyak. Dua sisi motif yaitu dorongan dan tujuan untuk bertindak.
- 2) Watak (Traits) , yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespons sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (self-confodence),

control diri (self-control), ketabahan atau daya tahan (hardiness).

- 3) Konsep diri (Self-Concept), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai tersebut dapat diukur melalui tes untuk mengetahui nilai (value) yang dimiliki, apa yang menarik seseorang untuk melakukan sesuatu.
- 4) Pengetahuan (Knowledge), yaitu informasi yang dimiliki oleh seseorang pada bidang tertentu atau pada area tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks dan agak rumit, mengapa demikian? Karena setiap skor pada tes pengetahuan sering kali kurang tepat untuk memprediksi kinerja ditempat kerja, hal ini disebabkan sulitnya mengukur kebutuhan pengetahuan dan keahlian yang secara nyata digunakan dalam pekerjaan.
- 5) Keterampilan (Skill), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Pegawai yang kompeten dan professional harus mampu menunjukkan karakteristik sebagai berikut :

- 1) Mampu mengemban tugas dan pekerjaan yang ada di dalam organisasi secara rasional
- 2) Memiliki pengetahuan yang mendalam tentang tugas dan pekerjaan yang diembannya.
- 3) Menguasai teknik-teknik menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien
- 4) Memahami standard an prosedur tugas dan pekerjaan yang ada

didalam organisasi dengan baik

- 5) Memiliki daya tahan dan konsistensi yang tinggi dalam mengemban tugas dan pekerjaannya
  - 6) Memiliki kewenangan yang memancar atas penguasaan perangkat kompetensi yang dalam batas tertentu dapat di demonstrasikan dan teruji, sehingga memungkinkan memperoleh pengakuan dari pihak berwenang.
  - 7) Menjadi dan memiliki relasi yang tergabung dalam organisasi profesi.
  - 8) Berorientasi pada proses dan hasil yang saling mendukung sehingga tugas dan pekerjaan yang diemban lebih optimal.
- (Priansa, 2014)

#### **2.1.4 Enam Kelompok Kompetensi**

Spencer and Spencer (Priansa:2014) membagi kompetensi menjadi enam kelompok yaitu :

- 1) Berprestasi dan bertindak (Achievement and Action) Mencakup kompetensi :
  - a) Orientasi untuk berprestasi (Achievement Orientation)
  - b) Perhatian terhadap Aturan, Mutu, dan Ketelitian (Concern for Order, Quality and Accuracy)
  - c) Inisiatif ( Initiative)
  - d) Pencarian dan pengumpulan Informasi (Information Seeking)
- 2) Memberi bantuan dan Pelayanan ( Helping and Human Service) Mencakup kompetensi:

- a) Empati ( Interpersonal Understanding)
  - b) Orientasi pelayanan dan Kepuasan Pelanggan (Customer Service Orientation)
- 3) Dampak dan pengaruh (The Impact and Influence) Mencakup kompetensi:
- a) Dampak dan pengaruh ( The Impact and Influence)
  - b) Kesadaran berorganisasi ( Organization Awareness)
  - c) Membangun hubungan kerja (Relationship building)
- 4) Kemampuan Manajerial (Managerial) Mencakup kompetensi :
- a) Kemampuan mengembangkan orang lain (Developing others)
  - b) Member arahan dan memanfaatkan kekuasaan jabatan (Directiceness , Assertiveness, and Use of position power)
  - c) Kerja kelompok dan kerjasama (Teamwork and Cooperation)
  - d) Kepemimpinan kelompok (Team Leadership)
- 5) Daya pikir dan kemampuan keahlian (Cognitive) Mencakup kompetensi:
- a) Berpikir analis ( Analytical Thinking)
  - b) Berpikir konseptual ( Conceptual Thinking )
  - c) Keahlian professional (Professional Expertise)
- 6) Keefektifan personal (Personal Effectiveness) Mencakup kompetensi :
- a) Pengendalian diri (Self Control)
  - b) Percaya diri (Self Confidence)
  - c) Fleksibilitas (Flexibility)

d) Komitmen terhadap organisasi (Organizational Commitment).

## **2.2 Komitmen**

### **2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Pengertian Komitmen Organisasional menurut Luthans (Priansa:2014) menyatakan bahwa sebagai suatu sikap, maka komitmen organisasional sering didefinisikan sebagai:

- a) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari anggota organisasi tertentu;
- b) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi;
- c) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Dessler menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi pegawai terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi. Allen dan Meyer menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan keyakinan yang menjadi pengikat pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. (Priansa:2014)

### **2.2.2 Dimensi Komitmen Organisasi**

Sistem komitmen organisasi dapat diukur sebagaimana model pengukuran yang diajukan oleh Allen dan Meyer (Priansa:2014)

menjelaskan ada tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu Affective commitment, Continuance commitment and Normative commitment.

a. Affective Commitment

Komitmen efektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada organisasi. Pada dimensi ini karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan loyal terhadap organisasi. Komitmen efektif seseorang akan lebih kuat apabila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan menunjukkan keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya.

b. Continuance Commitment

Berkaitan dengan kecenderungan individu untuk mengikat diri terhadap kegiatan berdasarkan kesadaran yang dirasakan apabila berhenti melakukan kegiatan tersebut (didasari oleh penilaian terhadap biaya terkait jika individu meninggalkan organisasi tersebut). Komitmen ini muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

c. Normative Commitment

Komitmen normatif merupakan komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan

pegawai akan tanggung jawabnya terhadap organisasi (involves employee's feeling of obligation to stay with the organization). Karyawan merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (ought to). Komitmen normatif merupakan kewajiban yang dirasakan oleh pegawai, bahwa idealnya ia tidak berpindah pekerjaan ke organisasi lain.

Menurut Allen dan Meyer, indikator yang mempengaruhi normative commitment adalah karyawan tetap tinggal di organisasi adalah kebutuhan, keluar dari organisasi memerlukan pengorbanan diri sendiri yang harus ada pertimbangan, merasa terlalu riskan untuk memutuskan meninggalkan organisasi, konsekuensi negative bila meninggalkan organisasi, dan konsekuensi jika keluar dari organisasi.

### **2.2.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen karyawan ditentukan oleh beberapa faktor. Menurut Dyne and Graham (Priansa: 2014) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional pada karyawan, yaitu :

#### **1. Personal**

##### **a. Ciri kepribadian tertentu**

Ciri-ciri kepribadian tertentu seperti teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan sendiri serta

individu yang altruistic (senang membantu ) akan cenderung lebih komit.

b. Usia dan masa kerja

Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

c. Tingkat pendidikan

Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya lebih tinggi.

d. Jenis kelamin

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya , sehingga komitmennya lebih tinggi

e. Status perkawinan

Pegawai yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.

f. Keterlibatan kerja

Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

2. Situasional

a. Nilai (Value) Tempat kerja

Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan.

b. Keadilan organisasi

Keadilan organisasi meliputi : keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses

pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

c. Karakteristik pekerjaan

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal.

d. Dukungan organisasi

Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi.

3. Posisional

a. Masa kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat pegawai komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin banyak memberi peluang pegawai untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi lebih tinggi.

b. Tingkat pekerjaan

Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

#### 2.2.4 Prinsip dan Bentuk Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan konsep manajemen yang menempatkan SDM sebagai figur sentral bagi organisasi. Tanpa komitmen organisasional, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari SDM. Oleh karena itu, komitmen organisasional harus dipelihara agar tetap tumbuh di sanubari SDM. Lima prinsip kunci dalam membangun komitmen organisasional oleh pimpinan adalah :

- a. Memelihara atau meningkatkan harga diri. Artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri pegawai tidak rusak.
- b. Memberikan tanggapan dengan empati.
- c. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan. Artinya pegawai selain butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
- d. Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.
- e. Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.

Komitmen organisasional dalam diri pegawai juga nampak dari beberapa hal sebagai berikut :

1. Penyesuaian

Melakukan upaya penyesuaian dengan organisasi dan melakukan hal yang diharapkan oleh organisasi, serta menghormati norma yang berlaku dan hidup dalam organisasi, serta menaati dan menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku di organisasi.

2. Meneladani

Dengan cara membantu orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh pimpinan, bangga menjadi bagian dari organisasi, serta peduli akan citra organisasi.

3. Mendukung secara aktif

Dengan cara bertindak mendukung serta memenuhi kebutuhan organisasi dan menyesuaikan diri dan kepentingannya dengan misi organisasi.

4. Melakukan pengorbanan pribadi

Dengan cara menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi, pengorbanan dalam hal pilihan pribadi, serta mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi walaupun keputusan tersebut tidak disenangi oleh pegawai tersebut. (Priansa:2014)

## **2.3 Kinerja**

### **2.3.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam mengemban pekerjaannya. Menurut Rivai dan Sagala menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja karyawan yang umumnya untuk kebanyakan pekerjaan yang meliputi kualitas dari hasil kerja, kuantitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja sama. (Priansa:2014)

Sedangkan menurut Mangkunegara (2014) mengemukakan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Gibson, Ivancevich dan Donnely (Priansa:2014) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah

variabel individu, variabel psikologis, maupun variabel organisasi. variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental; latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman; demografi, menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi. Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (Mangkunegara:2006) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah  $\text{Human performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$   $\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$   $\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$

Faktor kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi yang disebut IQ (Intelligent Quotient) dan kemampuan reality (Knowledge + Skill). Artinya, pegawai dengan IQ tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Selanjutnya faktor motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. (Priansa:2014)

### 2.3.3 Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja adalah unsur-unsur dalam pekerjaan yang menunjukkan kinerja. Untuk mengukur kinerja, dimensi-dimensi kinerja dikembangkan menjadi indikator kinerja. Indikator kinerja digunakan untuk mengukur kinerja seorang pegawai. Pengembangan dimensi dan indikator kinerja dilaksanakan melalui job analysis atau analisis pekerjaan.

Secara umum, dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu :

1. Hasil kerja

Keluaran kerja dalam bentuk barang atau jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya.

2. Perilaku kerja

Perilaku kerja adalah perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya kerja keras, ramah terhadap pelanggan, dan cara berjalan tertara dalam upacara.

3. Sifat pribadi

Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melakukan pekerjaannya. (Wirawan, 2009).

### 2.3.4 Penilaian Kinerja

Armstrong (Priansa:2014) menyatakan bahwa pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Peringkat

tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan pegawai dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan penilai tentang seberapa baik kinerja pegawai. Mathis dan Jackson menyatakan bahwa penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai. (Priansa:2014)

### **2.3.5 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Werter dan Davis (Priansa:2014) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi adalah :

#### **1. Peningkatan kinerja (Performance Improvement)**

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

#### **2. Penyesuaian kompensasi**

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

#### **3. Keputusan penempatan**

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.

#### **4. Kebutuhan pengembangan dan pelatihan**

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. Prosedur perekrutan

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku di dalam organisasi.

7. Kesalahan desain pekerjaan dan ketidakakuratan

Membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama didalam bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

8. Kesempatan yang sama

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

9. Tantangan eksternal

Menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya mempengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.

#### 10. Umpan balik

Memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri

### 2.4 Penelitian Terdahulu

1. I Putu Ngurah Swandika (2019), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai di UPTD Kesehatan Puskesmas Manggis I”. Pengaruh Kompetensi dan Komitmen terhadap kinerja karyawan bernilai positif. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada sampel yang digunakan, dimana peneliti terdahulu menggunakan sampel karyawan di puskesmas sedangkan peneliti saat ini menggunakan sampel karyawan rumah sakit. Peneliti ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan Kompetensi dan Komitmen sebagai variabel bebas.
2. Ayu Rachmawati (2017) dengan Judul “Pengaruh Pengembangan karir, kompetensi, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Mitra Anda Surabaya”. Pengaruh Kompetensi dan Komitmen terhadap kinerja karyawan bernilai positif. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu tidak meneliti variabel bebas komitmen sedangkan peneliti saat ini menggunakan variabel bebas komitmen. Peneliti ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan Kompetensi sebagai variabel bebas.

3. Azallea Puspita (2015) Judul “Pengaruh Komitmen, Gaya Kepemimpinan dan Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Sinar Mas Sentosa Yogyakarta”. Hasil penelitian Azallea (2015) menunjukkan taraf signifikan F hitung lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa secara simultan variabel pengaruh komitmen, Gaya kepemimpinan dan prestasi kerja mempunyai pengaruh terhadap pegawai. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu tidak meneliti variabel bebas kompetensi sedangkan peneliti saat ini menggunakan variabel bebas kompetensi. Peneliti ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan komitmen sebagai variabel bebas.

