

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dalam suatu perusahaan, yang mana sumber daya tersebut tidak dapat diperkirakan kekuatannya karena memiliki cipta dan karya seperti bakat, tenaga dan kreatifitas dalam sebuah organisasi. Menurut Busro (2018) Manusia merupakan aset utama dalam organisasi sehingga sumber daya manusia (SDM) harus dikelola dan dimanfaatkan secara seimbang dan manusiawi. Menurut Purniawati (2017) manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi dan tujuan organisasi tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif pegawai meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak akan ada manfaatnya bagi perusahaan, jika pegawai tidak aktif diikutsertakan.

Dalam mencapai tujuan organisasi yang perlu diperhatikan oleh salah satunya adalah mengenai kinerja pegawai, karena kinerja pegawai sangat mempengaruhi perkembangan suatu organisasi. Menurut Afandi (2018), Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Mangkunegara, (2017), istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau

prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang. Bintoro dan Daryanto (2017), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu kompetensi, Menurut Dessler (2017) kompetensi adalah karakteristik pribadi yang dapat ditunjukkan seperti pengetahuan, keterampilan dan perilaku pribadi yang berpengaruh terhadap kinerja individu atau tim. Kompetensi memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau situasi tertentu. Martini, dkk (2018), kompetensi merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja, maka suatu instansi/organisasi harus memperhatikan masalah kompetensi pegawai dalam organisasi/ perusahaan. Menurut Hasibuan (2017), menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakter dasar yang dimiliki seseorang atau pegawai yang dapat membedakannya dengan orang lain, dimana kompetensi yang dimiliki antara satu orang dengan lainnya tidaklah sama. Berdasarkan beberapa definisi para ahli dan pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa, kompetensi adalah kemampuan kerja individu yang menjadi karakteristik mendasar dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Dari hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Turangan (2017), Ardiansyah (2018), dan Triastuti (2018) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Artinya apabila pegawai memiliki kompetensi yang baik dan sesuai dengan bidang pekerjaan ataupun tugas maka kinerja pegawai tersebut akan mengalami peningkatan dalam bekerja.

Berbeda dengan penelitian oleh Dhermawan (2017) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memiliki arti bahwa kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah berbanding terbalik yang artinya jika kompetensi pegawai yaitu kemampuan dan keterampilan pegawai tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya maka mengakibatkan penurunan terhadap kinerja pegawai tersebut.

Menurunnya kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh faktor *self-efficacy*. Suatu keyakinan individual terhadap kemampuan mereka dalam menjalankan dan mengatur tugas yang diberikan untuk mencapai suatu tujuan (Priyantono 2017). Ardanti dan Rahardja (2017) menyatakan bahwa pegawai yang mempunyai rasa *self efficacy* yang baik ialah pegawai yang mampu memenuhi target yang diberikan, sehingga dapat memengaruhi kinerja mereka. Jika perilaku tersebut mengarah pada suatu obyek atau sasarannya maka dengan disiplin tersebut akan diperoleh pencapaian target yang sebesar-besarnya dan pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya, sehingga efektivitas kerja dapat dicapai dan kinerja juga akan meningkat (Fatmasari, 2017). Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *self-*

efficacy (efikasi diri) adalah keyakinan yang dimiliki seseorang bahwa dia mampu melakukan sesuatu untuk mencapai sebuah tujuan dan mengatasi hambatan

Dari hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Khaerana (2020), Harjono (2017), Fatmasari (2017), dan Priska (2020) menyatakan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya apabila pegawai memiliki *self-efficacy* baik dalam menangani pekerjaan maka diikuti meningkatnya kinerja pegawai.

Berbeda dengan penelitian oleh Feriana (2019) menyatakan bahwa variabel *self-efficacy* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memiliki arti bahwa *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai adalah berbanding terbalik yang artinya jika *self-efficacy* pegawai yaitu tidak memiliki *self-efficacy* terhadap pekerjaannya maka mengakibatkan penurunan terhadap kinerja pegawai tersebut.

Menurunnya kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh faktor disiplin kerja. Menurut Dariansyah (2018) disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas kerja serta mendorong terwujudnya tujuan organisasi. Disiplin adalah fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Dan kedisiplinan merupakan sifat seorang pegawai yang secara sadar, mematuhi aturan, dan peraturan organisasi tertentu (Mangkuprawira, 2017).

Disiplin Kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, lebih baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepada (Susanto, 2019). Disiplin menyatakan bahwa sikap kepatuhan pegawai terhadap peraturan yang berlaku di dalam perusahaan. Dari beberapa pendapat tentang disiplin maka dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dari hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Purnomo, (2017), Purnawijaya (2019), Hastuti dkk (2020), dan Mokodompit, dkk (2017) menyatakan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya apabila pegawai memiliki disiplin kerja yang baik terhadap perusahaan maka mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai.

Namun berbeda dengan penelitian Septiyana (2020), menyatakan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini memiliki arti bahwa disiplin kerja terhadap kinerja pegawai adalah berbanding terbalik yang artinya jika disiplin kerja pegawai menurun maka mengakibatkan penurunan terhadap kinerja pegawai tersebut.

Hasil temuan penelitian yang berkaitan kinerja pegawai yang terjadi di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali yaitu tingkat disiplin

kerja pegawai masih rendah karena masih ada pegawai yang datang terlambat, sehingga memicu terjadinya penurunan kinerja. Demikian juga dari Persentase ketidakhadiran (absensi) pegawai di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali pada periode tahun 2021 yang di sajikan pada tabel 1.1 sebagai berikut.

Tabel 1.1
Persentase ketidakhadiran Pegawai di Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali Tahun 2021

Bulan	Jumlah Pegawai (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Tingkat absensi pegawai (Hari)	Persentase Absensi (%)
1	2	3	$4 = 2 \times 3$	5	$6 = 5/4 \times 100 \%$
Januari	60	2	1.200	4	3,91
Februari	60	1	960	3	3,95
Maret	60	1	1.140	5	4,82
April	60	2	1.260	4	3,80
Mei	60	1	1.020	4	4,41
Juni	60	2	1.260	5	4,60
Juli	60	2	1.260	4	3,57
Agustus	60	1	1.080	4	4,53
September	60	1	1.080	3	3,42
Oktober	60	1	1.140	4	3,77
November	60	2	1.260	4	3,80
Desember	60	1	1.140	4	3,94
Jumlah					48,52
Rata-rata					4,04

Sumber : Kantor Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali 2021

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat di jelaskan tingkat persentase absensi pegawai rata- rata sebesar 4,04%. Sedangkan tingkat persentase yang ditolerir

oleh pimpinan organisasi adalah 2%. Menurut Flippo dalam Putra dan Sudharma (2017) apabila absensi 0 sampai 2 persen dinyatakan baik, 3 persen sampai 10 persen dinyatakan tinggi, dan diatas 10 persen dinyatakan tidak wajar maka sangat perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak organisasi. Ini berarti bahwa tingkat absensi di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali tergolong Tinggi, hal ini disebabkan karena pegawai yang datang terlambat saat jam kerja, adanya upacara keagamaan, dan sakit, sehingga dengan tingkat absensi yang tidak wajar hal tersebut atau tingkat absensi yang tinggi dapat menyebabkan terjadinya penurunan dalam kinerja pegawai.

Dari hasil temuan penelitian yang berkaitan dengan kompetensi di Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali salah satunya dapat dilihat dari beberapa indikatornya yaitu pengetahuan, pemahaman dan keterampilan. Adapun jumlah pegawai pada Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali adalah sejumlah 60 orang pegawai dengan tingkat Pendidikan dapat disajikan pada Table 1.2 berikut ini

Tabel 1.2
Distribusi Responden Menurut Pendidikan
Pada Kantor Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali

No	Pendidikan	Jumlah	
		(orang)	% (persen)
1	SMA / SMK	22	36,66
2	DIPLOMA/D3	25	41,66
3	S1	10	16,66
4	S2	3	5,00

Jumlah	60	100
--------	----	-----

Sumber : Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali 2021

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat di jelaskan bahwa sebagian besar pegawai berpendidikan Diploma yaitu sejumlah 25 orang (41,66%), responden berpendidikan SMA/SMK sejumlah 22 orang (36,66%), responden berpendidikan S1 (sarjana) sejumlah 10 orang (16,66%) dan pegawai yang berpendidikan S2 sejumlah 3 orang (5,00 persen). Pendidikan merupakan salah satu penentu kualitas sumber daya manusia. Faktor pendidikan pegawai di dalam suatu instansi/organisasi berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan kerja, jenjang karir dan perilaku pegawai. Pegawai belum mengetahui cara bagaimana melakukan pekerjaan yang baik sesuai dengan kebutuhan organisasi, yaitu pada bidang sub bagian umum dan kepegawaian terutama dalam pembuatan surat keputusan (SK) kenaikan jabatan atau kepangkatan, membuat konsideran kontrak kerja sama, (SPK) dengan pihak ketiga yaitu sering terjadinya kesalahan dan keterlambatan penyelesaiannya sehingga berakibat kualitas pekerjaan tidak sesuai dengan tujuan.

Terutama pada pegawai yang memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK dan Diploma (D3) Dan pegawai dengan tingkat pendidikan S1 kurangnya kemampuan dalam menentukan ataupun memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien. Seperti misalnya pada bidang pengelola pegawai dan penyusunan program evaluasi dan pelaporan, yaitu bagaimana menyiapkan bahan penyusunan rencana strategi, bahan dalam rangka pengawasan dan

pengendalian program dan kegiatan dinas. pegawai sering menunda nunda pekerjaan karena pegawai kurang pemahaman dan kemampuan dalam pekerjaan tersebut.

Demikian juga temuan penelitian yang berkaitan dengan *self-efficacy* di Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali. Yaitu kurangnya kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang baru dan menantang (*Past performance*) contohnya yaitu ada beberapa pegawai kurangnya penguasaan terhadap IT (Informasi yang berkaitan dengan teknologi) Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) saat ini berperan menjadi komponen pendukung utama pembangunan di berbagai bidang. Dalam pemerintahan, kemajuan TIK diadopsi untuk menunjang kinerja pemerintahan melalui program *e-Government (e-Govt)*. karena setiap kantor pemerintahan selalu dihadapkan dengan tuntutan untuk melaksanakan tugasnya agar sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Pegawai dituntut untuk dapat menghadapi berbagai tugas dan permasalahannya dengan memiliki kepercayaan diri yang tinggi terhadap kemampuannya dalam dunia yang semakin maju. Efikasi diri menjadi penting bagi pegawai agar percaya pada kemampuannya dalam melaksanakan tindakan untuk pencapaian kinerja yang optimal.

Demikian juga temuan penelitian yang berkaitan dengan disiplin kerja pegawai pada Kantor Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali yaitu kurangnya ketaatan pegawai terhadap aturan perilaku dalam bekerja Contohnya pegawai sering mencampuri pekerjaan orang lain atau melakukan

pekerjaan-pekerjaan yang tidak sesuai dengan jabatan mereka, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

Berdasarkan uraian dari latar belakang yang berkaitan dengan kompetensi, *self efficacy* dan disiplin kerja serta adanya hasil penelitian yang menunjang fenomena tersebut, maka peneliti akan melakukan penelitian dengan judul : **Pengaruh Kompetensi, *Self efficacy* dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali.**

1.2 Rumusan permasalahan

- 1) Bagaimanakah pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali ?
- 2) Bagaimanakah pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali ?
- 3) Bagaimanakah pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali.

- 2) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali.
- 3) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali.

4) Manfaat penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi berbagai pihak, antara lain :

a) Manfaat secara Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan penelitian dan masukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan Pengaruh kompetensi, *self efficacy* dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai serta dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu menjadi referensi bagi lembaga untuk di masa yang akan datang. Dan penelitian ini juga diharapkan dapat menambah bekal wawasan baik teoritis maupun penerapan teori yang diperoleh selama berada di bangku kuliah dengan realita yang ada bagi peneliti.

b) Manfaat secara praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan untuk memperluas pandangan atau wawasan pada perusahaan mengenai pentingnya kompetensi, *self efficacy* dan disiplin kerja dan kinerja pegawai, dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dari pihak instansi/organisasi dalam merumuskan kebijakan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori ini secara umum memiliki arti sebagai suatu argumentasi yang telah tersusun secara sistematis dan telah memiliki variabel yang kuat dan sudah terbukti. Landasan teori ini berisi mengenai definisi, konsep, dan juga proposisi yang telah tersusun secara sistematis mengenai variabel penelitian.(Sugiyono 2018)

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Dalam penelitian ini *goal setting theory* dikemukakan oleh Edwin Locke (1968) merupakan teori dasar yang berhubungan dengan pencapaian kinerja. Pengertian lainnya dari *goal setting theory* adalah konsep yang menekankan pegawai untuk mengerti tujuan pencapaian perusahaannya. Sehingga memberikan arahan setiap individu harus mempunyai kompetensi yang selaras dengan perusahaan. Karena individu yang mempunyai kemampuan dan keterampilan akan berpengaruh pada tindakan serta pola pikir khususnya dalam konsekuensi bekerja (Affandi, 2018). Adapun empat mekanisme yang terdapat dalam *goal setting theory* yaitu: pegawai mempunyai sifat yang konsisten agar fokus terhadap tujuan perusahaan, menyatakan kesiapan atas kemampuan yang diupayakan, lebih tekun serta

persistensi dalam bertindak menentukan strategi rencana kinerja, dan mempunyai pola pikir berbeda yang menjadi lebih inisiatif untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja individu. *Goal setting theory* mempunyai peranan penting dalam kinerja pegawai, adapun bentuk dari implementasi teori ini adalah pencapaian, model bekerja, dan standar kinerja. Hal tersebut dibutuhkan butuh kematangan dalam membentuk rencana dan strategi dalam keberlangsungan aktivitasnya, bahkan untuk mencapai target perusahaan harus secara spesifik sasarannya. Sehingga yang menjadi dasar pemahaman *goal setting theory* yaitu antar pegawai harus saling give and take terkait support, informasi, dan hal lainnya yang tertuju dengan pencapaian bekerja (Haslinda dan Muhammad, 2017).

Goal setting theory pada locus of control (lokus kendali) sebagai penekanan bahwa pegawai yang mempunyai pengendalian diri lebih baik cenderung lebih mudah menemukan alternatif setiap permasalahan pekerjaannya, hal ini akan menentukan terjadinya keberhasilan dan keterpurukan yang disebabkan dari faktor eksternal dan intern pada pegawai. Sehingga membantu perusahaan untuk mengevaluasi kinerja pegawainya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada *self efficacy* (efikasi diri) goal setting theory sebagai faktor utama pembentukan karakter pegawai, karena setiap individu mempunyai karakter yang bermacam-macam. Sehingga hal tersebut mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya dengan mengukur sejauh mana keyakinan seseorang untuk menunjukkan kemampuan bekerjanya yang lebih optimal ketika mencapai suatu hasil tertentu. Pada

disiplin kerja *goal setting theory* sebagai faktor penentu apabila pegawai dengan terciptanya disiplin kerja yang baik.

Adanya disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas kerja serta mendorong terwujudnya tujuan organisasi (Dariansyah, 2018). Disiplin adalah fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Dengan disiplin kerja yang baik hal ini akan menghasilkan pegawai yang lebih produktif dan mewujudkan sinergi dalam pencapaian target perusahaan. Sedangkan dalam kinerja pegawai *goal setting theory* sebagai penetapan sasaran atau target berorientasi hasil, sehingga akan meningkatkan kinerja dan tercapainya target dari individu yang diselaraskan dengan target dari perusahaan (Purnamasari, 2019).

2.1.2 Kompetensi

1) Pengertian Kompetensi

Mempunyai sumber daya manusia yang berkompeten adalah suatu keharusan bagi suatu perusahaan atau organisasi. Mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi diyakini dapat menjamin keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Berikut adalah pengertian kompetensi menurut beberapa ahli. Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki

keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap (Emron, dkk, 2017).

Menurut Dessler (2017) kompetensi adalah karakteristik pribadi yang dapat ditunjukkan seperti pengetahuan, keterampilan dan perilaku pribadi yang berpengaruh terhadap kinerja individu atau tim. Kompetensi memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau situasi tertentu.

Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan atau tugas yang didasari keterampilan maupun pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang ditetapkan oleh pekerjaan. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang profesional (Wibowo, 2018). Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan menyatakan kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Berdasarkan beberapa definisi para ahli dan pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa, kompetensi adalah kemampuan kerja individu yang menjadi karakteristik mendasar dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

2) Jenis-jenis Kompetensi

Menurut Kaswan (2017) mengatakan ada empat jenis kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- a) Kompetensi inti adalah kompetensi yang ada pada level organisasi, dimana organisasi menginginkan kompetensi dan nilai-nilai intinya berlaku universal diseluruh organisasinya, yang diidentifikasi melalui serangkaian diskusi kelompok sehingga menghasilkan daftar singkat berisi kurang dari sepuluh kompetensi.
- b) Kompetensi fungsional adalah kompetensi yang mendeskripsikan kegiatan kerja dan *output*, seperti pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan.
- c) Kompetensi perilaku adalah karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan, dimana kompetensi ini ada pada level individu yang dapat diidentifikasi menggunakan basis data generik atau dengan teknik wawancara perilaku.
- d) Kompetensi peran adalah kompetensi yang berkaitan dengan level posisi, dimana kompetensi ini merujuk pada peran yang harus dijalankan oleh seseorang didalam sebuah tim.

3) Tingkatan Kompetensi Pegawai

Wibowo (2018) mengelompokkan tiga tingkatan kompetensi pegawai yaitu:

a) *Behavioral tools*

- (1) *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
- (2) *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik.

b) *Image attribute*

- (1) *Social role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok social atau organisasi. Misalnya menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.
- (2) *Self image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada di atas.

c) *Personal characteristic*

- (1) *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku Misalnya, menjadi pendengar yang baik.
- (2) *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin memengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

4) Manfaat Penggunaan Kompetensi

Konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Sutrisno (2018), mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh organisasi atau perusahaan dengan berbagai alasan yaitu:

a) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai

Model kompetensi akan mampu menjawab beberapa pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

b) Alat seleksi pegawai

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon pegawai yang terbaik. Kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari pegawai, dapat diarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

c) 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 dimobilisasi 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 mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang pegawai.

e) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

f) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja pegawai.

5) Faktor-faktor yang Memengaruhi Kompetensi

Wibowo (2018) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

a) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

b) Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

c) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

d) Karakteristik kepribadian

Kepribadian didalamnya termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

e) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dorongan terhadap apresiasi pada pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap disiplin seseorang bawahan.

f) Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi disiplin dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat memengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

g) Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu

organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

h) *Self-Efficacy*

Self-efficacy memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut: praktik rekrutmen dan seleksi pegawai, pemberian penghargaan, praktik pengambilan keputusan, filosofi organisasi, misi dan visi organisasi, prosedur pemberian informasi, komitmen pada pelatihan dan pengembangan, dan proses organisasional yang mengembangkan kepemimpinan

6) Indikator-indikator Kompetensi

Sutrisno (2018) menyebutkan beberapa indikator penentu kompetensi, adalah sebagai berikut:

- a) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- b) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang pegawai dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
- c) Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.

Misalnya, standar perilaku para pegawai dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).

- d) Keterampilan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Misalnya standar perilaku para pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
- e) Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
- f) Minat (*interest*), adalah kecenderungan seorang pegawai untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

2.1.3 *Self-Efficacy* (Efikasi Diri)

1) Pengertian *Self-Efficacy*

Menurut Melanie Yuly Theresa & Rizki Zulfikar (2019) *Self efficacy* (efikasi diri) memiliki arti tentang keyakinan seseorang terhadap kemampuannya dalam mengatur dan melaksanakan tindakan untuk mencapai suatu tujuan, di mana individu atau seseorang tersebut yakin mampu dalam menghadapi segala macam kesulitan serta mampu memprediksi seberapa besar usaha yang mereka butuhkan agar dapat mencapai tujuan tersebut.

Self-efficacy merupakan salah satu aspek pengetahuan tentang diri atau *self knowledge* yang paling berpengaruh dalam kehidupan manusia sehari-hari karena efikasi diri yang dimiliki ikut memengaruhi individu dalam menentukan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan, termasuk didalamnya perkiraan terhadap tantangan yang akan dihadapi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa efikasi diri adalah keyakinan yang dimiliki seseorang bahwa dia mampu melakukan sesuatu untuk mencapai sebuah tujuan dan mengatasi hambatan.

2) Sumber-sumber *Self-Efficacy*

Menurut Alwisol (2018) efikasi diri atau keyakinan kebiasaan diri itu dapat diperoleh, diubah, ditingkatkan, atau diturunkan melalui salah satu atau kombinasi empat sumber, yakni pengalaman menguasai sesuatu prestasi (*performance accomplishment*), pengalaman vikarius (*vicarious experience*), persuasi sosial (*social persuasion*) dan pembangkitan emosi (*emotional physiological states*).

- a) Pengalaman performansi, adalah prestasi yang pernah dicapai pada masa yang telah lalu. Sebagai sumber, performansi masa lalu menjadi pengubah efikasi diri yang paling kuat pengaruhnya. Prestasi (masa lalu) performansi yang bagus meningkatkan ekspektasi efikasi. Mencapai keberhasilan akan memberi dampak efikasi yang berbeda-beda, tergantung proses pencapaiannya:

- b) Pengalaman *vikarius* (pengamatan keberhasilan orang lain), diperoleh melalui model sosial. Efikasi akan meningkat ketika mengamati keberhasilan orang lain, sebaliknya efikasi akan menurun jika mengamati orang yang kira-kira kemampuannya sama dengan dirinya ternyata gagal. Kalau figur yang diamati beda dengan diri si pengamat, pengaruh vikarius tidak besar. Sebaliknya ketika mengamati figur yang

Self-efficacy adalah penilaian diri, apakah dapat melakukan tindakan baik atau buruk, tepat atau salah, bisa atau tidak bisa mengerjakan sesuai dengan yang dipersyaratkan (Alwisol, 2018). *Self-efficacy* merupakan setara dengan dirinya, bisa jadi orang tidak mau mengerjakan apa yang pernah gagal dikerjakan figur dalam jangka waktu yang lama.

- c) Persuasi sosial. Efikasi diri juga dapat diperoleh, diperkuat atau dilemahkan melalui persuasi sosial. Dampak dari sumber ini terbatas, tetapi pada kondisi yang tepat persuasi dari orang lain dapat memengaruhi efikasi diri. Kondisi itu adalah rasa percaya kepada pemberi persuasi, dan sifat realistik dari apa yang dipersuasikan.
- d) Keadaan emosi. Keadaan emosi yang mengikuti suatu kegiatan akan memengaruhi efikasi dibidang kegiatan itu. Emosi yang kuat, takut, cemas, dapat mengurangi efikasi diri. Namun bisa terjadi, peningkatan emosi yang tidak berlebihan dapat meningkatkan efikasi diri.

3) Dimensi-dimensi *Self-Efficacy*

Ghufron dan Risnawita, (2017) membagi dimensi *self-efficacy* menjadi tiga dimensi yaitu *level* atau *magnitude*, *generality* dan *strength*.

- a) Dimensi *level* atau *magnitude*, berkaitan dengan derajat kesulitan tugas yang dihadapi. Penerimaan dan keyakinan seseorang terhadap suatu tugas berbeda-beda, mungkin orang hanya terbatas pada tugas yang sederhana, menengah atau sulit. Persepsi setiap individu akan berbeda dalam memandang tingkat kesulitan dari suatu tugas. Individu akan cenderung melakukan tindakan yang dirasakan mampu untuk dilaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diperkirakan masih dalam batas kemampuannya. Semakin tinggi taraf kesulitan tugas, makin lemah keyakinan yang dirasakan individu dalam menyelesaikan tugasnya.

Dimensi *generality* merupakan perasaan kemampuan yang ditunjukkan individu pada konteks tugas yang berbeda-beda, baik itu melalui tingkah laku, *kognitif* dan afektifnya. Maksudnya, individu dapat menyatakan dirinya memiliki efikasi diri yang tinggi pada bidang/tugas yang luas atau hanya pada bidang tertentu saja. Seperti, individu yang memiliki efikasi diri yang tinggi tentu dapat menyelesaikan tugas dalam beberapa bidang sekaligus. Berbeda dengan individu yang memiliki efikasi diri yang rendah, cenderung akan menyelesaikan tugasnya dalam sedikit bidang yang diperlukan dalam menyelesaikan tugasnya.

- c) Dimensi *strenght*, berkaitan dengan kuatnya keyakinan seseorang mengenai kemampuan yang dimiliki. Hal ini berkaitan dengan ketahanan dan keuletan individu dalam pemenuhan tugasnya. Individu yang memiliki keyakinan dan kemantapan yang kuat terhadap kemampuannya untuk mengerjakan suatu tugas akan terus bertahan dalam usahannya meskipun banyak mengalami kesulitan dan tantangan. Pengalaman memiliki pengaruh terhadap *self-efficacy* yang diyakini seseorang. Pengalaman yang lemah akan melemahkan keyakinan individu itu pula. Individu yang memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuan mereka akan teguh dalam usaha untuk menyampaikan kesulitan yang dihadapi.

4) Indikator-indikator *Self-Efficacy*

Menurut Lunenburg dalam Stevani Sebayang, (2017) menyebutkan beberapa indikator efikasi diri yaitu:

- a) *Past performance* adalah kemampuan pegawai menyelesaikan tugas-tugas baru yang menantang berdasarkan pengalaman kerjanya.
- b) *Vicarious experience* adalah kesuksesan pegawai dari keberhasilan dalam mengerjakan suatu tugas.
- c) *Verbal persuasion* adalah gaya komunikasi pegawai dalam berinteraksi dengan rekan kerjanya saat bekerja.
- d) *Emotional cues* adalah sikap emosional pegawai dalam bekerja sehingga yakin akan kemampuan.

2.1.4 Disiplin kerja

1) Pengertian disiplin kerja

Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar bawahannya mempunyai kedisiplinan yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika bawahannya berdisiplin baik. Kedisiplinan dapat diartikan bilamana pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2017).

Disiplin adalah fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Dan kedisiplinan merupakan sifat seorang pegawai yang secara sadar, mematuhi aturan, dan peraturan organisasi tertentu (Mangkuprawira, 2017).

Disiplin Kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, lebih baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak

mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepada (Susanto, 2019).

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sebagai organisasi tergantung pada unsur manusia. Oleh karena itu, disiplin merupakan suatu tingkah laku dan perbuatan yang saling menghormati dan menghargai serta patuh terhadap peraturan-peraturan yang dibuat oleh perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup untuk menjalankan dan menerima sanksi apabila pegawai melanggar peraturan dalam perusahaan atau instansi

2) Faktor – faktor penilaian Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2018) bahwa ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu:

- a) Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan disiplin yang positif.
- b) Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- c) Kompensasi yang diperlukan meliputi : saran, arahan atau perbaikan.
- d) Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
- e) Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

3) Macam – Macam Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2017) terdapat 2 bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

a) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

b) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

4) Indikator Disiplin Kerja

Menurut definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa indikator disiplin kerja menurut Pratiwi,(2018) adalah sebagai berikut :

a) Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

b) Taat terhadap aturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan tingkah laku dalam bekerja.

c) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

d) Taat terhadap peraturan lainnya diperusahaan

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

2.1.5 Kinerja pegawai

1) Pengertian kinerja pegawai

Kinerja pegawai adalah suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu yang

menjadi tugasnya (Darodjat, 2017). Menurut Kasmir (2018) adalah hasil kinerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam periode tertentu. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adanya efektivitas keseimbangan antara pekerjaan dan lingkungan yang berada di dekatnya dan meliputi individu, sumber daya, kejelasan kerja dan umpan balik (Mangkunegara, 2017).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya atau perilaku nyata yang ditampilkan dari sejumlah upaya yang dilakukannya pada pekerjaannya menurut perannya dalam organisasi sesuai standar organisasi yang telah ditentukan dan disepakati bersama selama periode tertentu. Hasil kerja seorang pegawai akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula.

2) Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai, kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka (Handoko, 2017).

Menurut Dessler (2018) penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja pegawai saat ini dan / atau di masa lalu relative standar kinerjanya

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian atau pengevaluasian hasil kerja pegawai dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan satandar yang ditetapkan.

3) Penilai Kinerja Pegawai

Menurut Marwansyah (2019) ada beberapa kemungkinan tentang siapa yang dapat melakukan penilaian kinerja pegawai, yakni :

a) Atasan langsung

Pada umumnya, bagian departemen sumber daya manusia bertanggung jawab atas perancangan dan implementasi program penilaian kinerja. Walaupun demikian, untk menjamin keberhasilan program ini, para manajer lini harus berperan serta secara langsung.

b) Bawahan

Bawahan cenderung memberikan perspektif yang berbeda dengan perspektif penyelia maupun pegawai itu sendiri. Ini tidak berarti bahwa penilaian bawahan itu akurat. Kecenderungan untuk terkontaminasi oleh pola persahabatan atau keinginan untuk mengalah dari atasannya, penilaian oleh bawahan biasanya kurang tepat

digunakan dalam keputusan yang berhubungan dengan administrasi pegawai.

c) Rekan kerja

Karena rekan kerja memiliki kontak yang terus menerus dan kesempatan untuk mengamati perilaku satu sama lain, diharapkan bahwa penilaian mereka paling *valid*.

d) Penilaian kelompok

Penilaian kelompok mencakup penggunaan dua orang atau lebih manajer, yang mengenal dengan baik kinerja pegawai, untuk menilai kinerja sebagai satu tim.

e) Penilaian oleh diri sendiri

Dua faktor utama yang memengaruhi validitas penilaian oleh diri sendiri adalah (1) karakteristik tertentu dari orang yang melakukan evaluasi diri, dan (2) kondisi tempat penilaian dilakukan. Penilaian oleh diri sendiri akan bermanfaat jika dikontraskan dengan penilaian atasan dalam menyediakan umpan balik bagi pegawai.

Pendapat lainnya menyebutkan pada umumnya kinerja pegawai hanya dinilai oleh atasannya (baik oleh atasan langsung maupun tidak langsung). Penilaian oleh rekan dan bawahan hampir tidak pernah dilaksanakan di perusahaan, kecuali untuk keperluan riset (Rivai dan

Sagala, 2017). Berdasarkan hal ini, maka penelitian ini menggunakan rekan kerja sebagai penilai kinerja pegawai karena penilaian kinerja pegawai dalam penelitian ini hanya digunakan untuk keperluan riset dan diharapkan penilaian yang dilakukan adalah *valid*.

4) Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Dalam Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa “Tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kinerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja pegawai adalah sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

5) Indikator-indikator Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2017) menyatakan indikator-indikator kinerja pegawai, terdiri dari :

- a) Kuantitas kerja
yaitu jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pada periode tertentu.
- b) Kualitas kerja
Yaitu kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat yang ditentukan.
- c) Prosedur kerja
yaitu pemahaman pegawai pada prosedur kerja dan informasi tentang pekerjaan
- d) Kreativitas
Yaitu kemampuan dalam mengembangkan ide-ide baru untuk menyelesaikan pekerjaan.
- e) Kerja sama
Yaitu kerja sama dengan rekan kerja

f) Kemampuan kerja

Yaitu kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung kepada orang lain.

g) Inisiatif

Yaitu kemampuan pegawai untuk memulai tindakan dalam menganalisis permasalahan.

h) kehadiran

Yaitu suatu keadaan dimana seseorang tidak datang bekerja sesuai jadwal yang tepat waktu.

2.2 Hasil penelitian sebelumnya.

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai pedoman/acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tentang pengaruh disiplin, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Adapun penelitian yang dilakukan seperti dibawah ini :

- 1) Penelitian oleh Dhermawan (2017) dengan judul: Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Hasil penelitian menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan sekarang dapat dilihat pada variable independennya yaitu Kompetensi dan selanjutnya pada variable dependennya yaitu tentang kinerja pegawai. Demikian juga Teknik analisis yang dipergunakan. Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada tempat penelitian, jumlah populasi dan tahun dilakukannya penelitian

- 2) Penelitian oleh Turangan (2017) dengan judul: Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Manado. Hasil penelitian membuktikan secara empiris bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Manado.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan sekarang dapat dilihat pada variable independennya yaitu kompetensi dan selanjutnya pada variable dependennya yaitu tentang kinerja pegawai. Demikian juga Teknik analisis yang dipergunakan. Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada tempat penelitian, jumlah populasi dan tahun dilakukannya penelitian

- 3) Penelitian oleh Ardiansyah (2018) dengan judul: Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen yaitu kompetensi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan sekarang dapat dilihat pada variable independennya yaitu kompetensi dan selanjutnya pada variable dependennya yaitu tentang kinerja pegawai. Demikian juga Teknik analisis yang dipergunakan. Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada tempat penelitian, jumlah populasi dan tahun dilakukannya penelitian

- 4) Penelitian oleh Triastuti (2018) dengan judul: Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Bank BJB Cabang Tasikmalaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Bank BJB Cabang Tasikmalaya.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan sekarang dapat dilihat pada variable independennya yaitu kompetensi dan selanjutnya pada variable dependennya yaitu tentang kinerja pegawai. Demikian juga Teknik analisis yang dipergunakan. Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada tempat penelitian, jumlah populasi dan tahun dilakukannya penelitian

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Fadude, dkk (2019) dengan judul penelitian : Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 35 orang dengan metode

analisis data regresi berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan sekarang dapat dilihat pada variable independennya yaitu kompetensi dan selanjutnya pada variable dependennya yaitu tentang kinerja karyawan. Demikian juga Teknik analisis yang dipergunakan. Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada tempat penelitian, jumlah populasi dan tahun dilakukannya penelitian

- 6) Penelitian oleh Harjono (2017) dengan judul: Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Pegawai PT Air Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Air Manado.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan sekarang dapat dilihat pada variable independennya yaitu *self efficacy* dan selanjutnya pada variable dependennya yaitu tentang kinerja karyawan. Demikian juga Teknik analisis yang dipergunakan. Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada tempat penelitian, jumlah populasi dan tahun dilakukannya penelitian

- 7) Penelitian oleh Fatmasari (2017) dengan judul: Pengaruh *Talent Management* dan *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Pegawai Distributor Alat Berat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *self-efficacy* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan sekarang dapat dilihat pada variable independennya yaitu *self efficacy* dan selanjutnya pada variable dependennya yaitu tentang kinerja karyawan. Demikian juga Teknik analisis yang dipergunakan. Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada tempat penelitian, jumlah populasi dan tahun dilakukannya penelitian

- 8) Penelitian oleh Feriana (2019) dengan judul: Pengaruh *Self-Esteem*, *Self-Efficacy* dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Han Putra Jaya. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai pada PT Han Putra Jaya.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan sekarang dapat dilihat pada variable independennya yaitu *self efficacy* dan selanjutnya pada variable dependennya yaitu tentang kinerja pegawai. Demikian juga Teknik analisis yang dipergunakan. Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada tempat penelitian, jumlah populasi dan tahun dilakukannya penelitian

- 9) Penelitian oleh Khaerana (2020) dengan judul: Pengaruh *Self- Efficacy* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Daerah (KPUD) Kabupaten Luwu Timur. Hasil penelitian membuktikan bahwa secara empiris *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Daerah (KPUD) Kabupaten Luwu Timur.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan sekarang dapat dilihat pada variable independennya yaitu *self efficacy* dan selanjutnya pada variable dependennya yaitu tentang kinerja karyawan. Demikian juga Teknik analisis yang dipergunakan. Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada tempat penelitian, jumlah populasi dan tahun dilakukannya penelitian

- 10) Penelitian oleh Priska (2020) dengan judul: Pengaruh *Self-Efficacy*, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN Puruk Cahu Kabupaten Murung Raya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan PT PLN Puruk Cahu Kabupaten Murung Raya.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan sekarang dapat dilihat pada variable independennya yaitu *self efficacy* dan selanjutnya pada variable dependennya yaitu tentang kinerja karyawan. Demikian juga Teknik analisis yang dipergunakan. Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada tempat penelitian, jumlah populasi dan tahun dilakukannya penelitian

- 11) Purnomo (2017) dalam penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (studi pada pegawai tetap PT. Karoseri Tentrem Sejahtera Kota Malang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Karoseri Tentrem Sejahtera Kota Malang, baik secara parsial maupun secara simultan.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan sekarang dapat dilihat pada variable independennya yaitu disiplin kerja dan selanjutnya pada variable dependennya yaitu tentang kinerja karyawan. Demikian juga Teknik analisis yang dipergunakan. Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada tempat penelitian, jumlah populasi dan tahun dilakukannya penelitian

- 12) Hastuti dkk (2020) dengan judul penelitian : Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Dan Desa Di Wilayah Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa disiplin berpengaruh positif dan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Dan Desa Di Wilayah Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan sekarang dapat dilihat pada variable independennya yaitu disiplin kerja dan selanjutnya pada variable dependennya yaitu tentang kinerja karyawan. Demikian juga Teknik analisis yang dipergunakan. Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada tempat penelitian, jumlah populasi dan tahun dilakukannya penelitian

- 13) Penelitian Purnawijaya (2019) dengan judul penelitiannya : Pengaruh Disiplin Kerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kedai 27 Di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Kedai 27 di Surabaya. Sedangkan variabel fasilitas tidak berpengaruh signifikan,

namun memiliki arah pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai pada Kedai 27 di Surabaya.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan sekarang dapat dilihat pada variable independennya yaitu disiplin kerja dan selanjutnya pada variable dependennya yaitu tentang kinerja karyawan. Demikian juga Teknik analisis yang dipergunakan. Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada tempat penelitian, jumlah populasi dan tahun dilakukannya penelitian

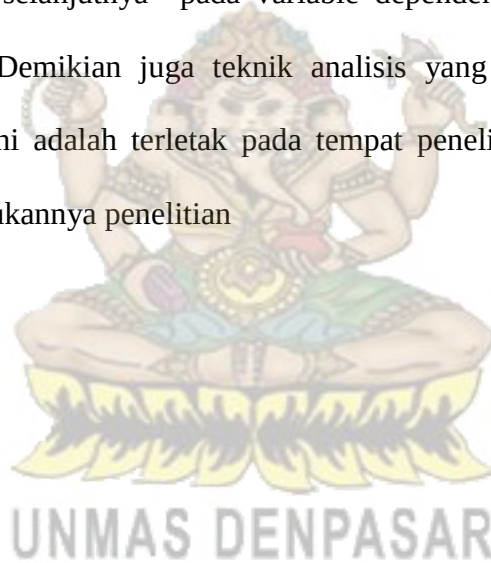
- 14) Penelitian Septiyana (2020) dengan judul penelitiannya “Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Berkah Bersama Tanjung Enim” Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai Koperasi Berkah Bersama Tanjung Enim.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan sekarang dapat dilihat pada variable independennya yaitu disiplin kerja dan selanjutnya pada variable dependennya yaitu tentang kinerja karyawan. Demikian juga teknik analisis yang dipergunakan. Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada tempat penelitian, jumlah populasi dan tahun dilakukannya penelitian

- 15) Penelitian Mokodompit, dkk (2017). Dalam penelitiannya berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi kerja, dan disiplin terhadap kinerja pegawai CV. Sumber rejeki. penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan, komunikasi kerja dan disiplin terhadap

kinerja pegawai di CV. Sumber Rejeki, simultan dan parsial. Jadi berdasarkan temuan ini, dianjurkan CV. Sumber Rejeki perlu meningkatkan kinerja pegawai dengan fokus peningkatan dalam gaya kepemimpinan, komunikasi kerja dan disiplin sebagai faktor untuk menentukan peningkatan kinerja pegawai.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan sekarang dapat dilihat pada variable independennya yaitu disiplin kerja dan selanjutnya pada variable dependennya yaitu tentang kinerja karyawan. Demikian juga teknik analisis yang dipergunakan. Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada tempat penelitian, jumlah populasi dan tahun dilakukannya penelitian



BAB III

KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah