

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang di inginkan.

A. Pengertian Manajemen

Manajemen menurut **Stoner** yang dikutip oleh **Satibi** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Publik dalam Perspektif Teoritik dan Empirik (2012:2)** mengatakan bahwa “**Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan penggunaan seluruh Sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.**”

Pengertian tersebut mengisyaratkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang komperhensif tentang bagaimana mengelola suatu organisasi, baik terkait dengan penentuan desain perencanaan, pengorganisasian, pengendalian maupun terkait dengan penggunaan sumber daya organisasi lainnya.

B. Sumber Daya Manusia

Menurut **Werther** dan **Davis** yang dikutip oleh **Sustriono** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2009:2)**, yang dimaksud dengan Sumber Daya Manusia yaitu: **Sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.**

Adapun menurut **Nawawi** menjelaskan tiga pengertian dari sumber daya manusia, yakni:

- 1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (sering disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).**
- 2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.**
- 3. Sumber daya manusia adalah potensi dan merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi, yang diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.**

Berdasarkan hal diatas sumber daya manusia merupakan faktor vital dari keberlangsungan sebuah organisasi dan yang paling menentukan dalam mengukur keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah orang-orang yang siap pakai dan memiliki kemampuan dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut.

C. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Mangkunegara** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (2017:2)** yaitu: **“Suatu Perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan**

pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

D. Fungsi Operatif Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia menurut **Mangkunegara** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (2017:3)** yaitu:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Analisis jabatan
 - c. Penarikan pegawai
 - d. Penempatan kerja
 - e. Orientasi kerja (job orientation)
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup:
 - a. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
 - b. Pengembangan (*karier*)
 - c. Penilaian prestasi kerja
 - d. Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa mencakup:
 - a. Balas jasa langsung terdiri dari:
 - Gaji/upah
 - Insentif
 - b. Balas jasa tak langsung terdiri dari

- Keuntungan (*benefit*)
 - Pelayanan/kesejahteraan (*service*)
4. Integrasi mencakup:
 - a. Kebutuhan karyawan
 - b. Motivasi kerja
 - c. Disiplin kerja
 - d. Disiplin kerja
 - e. Partisipasi kerja
 5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
 - a. Komunikasi kerja
 - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
 - c. Pengendalian konflik kerja
 - d. Konseling kerja
 6. Pemisahan tenaga kerja mencakup:

Pemberhentian Karyawan

2.1.2. Kompetensi Pegawai

Pada penyusunan usulan penelitian ini peneliti mengacu kepada pendapat para ahli mengenai teori-teori yang berhubungan dengan locus dan focus penelitian sebagai dasar pedoman untuk mengukur sejauh mana pedoman ini sesuai dengan kenyataan di lapangan, sehingga akan menghasilkan kesimpulan yang objektif dengan nilai validitas dan reliabilitas yang cukup tinggi.

A. Pengertian Kompetensi

Menurut **Spencer** yang di kutip oleh **Moeheriono** dalam bukunya yang berjudul **pengukuran kinerja berbasis kompetensi (2009:3)** yaitu:

“Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (*A competency is an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion referenced effective and or superior performance in job or situation*).”

Dari pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kompetensi adalah karakteristik atau kemampuan yang dimiliki seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja seseorang dalam pekerjaannya yang dijadikan acuan dalam bekerja sehingga pekerjaan dapat berjalan dengan efektif di tempat kerja maupun pada situasi tertentu.

B. Dimensi Kompetensi

Kompetensi dalam pelaksanaannya perlu berlandaskan beberapa karakteristik, karakteristik yang dikemukakan oleh **Spencer dan Spencer (1993)** yang dikutip oleh **Priansa** dalam bukunya yang berjudul **Perencanaan dan Pengembangan SDM (2018: 258)** sebagai berikut:

1. **Motif:** karakteristik motif merupakan gambaran diri pegawai tentang sesuatu yang dipikirkan atau yang diinginkan, dan merupakan dorongan untuk melakukan tindakan guna memenuhi keinginannya.
2. **Watak:** karakteristik watak merupakan karakteristik mental pegawai dan konsistensi respondem terhadap rangsangan, tekanan, situasi, dan informasi. Watak ini

menentukan tingkat emosi pegawai dalam merespon rangsangan dalam informasi.

3. **Konsep diri:** karakteristik konsep diri merupakan gambaran pegawai tentang sikap, nilai-nilai, dan bayangan diri terhadap pekerjaan, tugas, atau jabatan yang dihadapinya untuk dapat diwujudkan melalui kerja dan usahanya.
4. **Pengetahuan:** karakteristik pengetahuan merupakan kemampuan pegawai yang terbentuk dari informasi yang diterimanya. Pengetahuan yang dimiliki seseorang memprediksi apa yang dapat mereka lakukan, dan bukan apa yang mereka akan lakukan.
5. **Keterampilan:** karakteristik keterampilan merupakan kemampuan pegawai untuk melakukan tugas fisik atau mental.

C. Faktor-faktor Kompetensi Pegawai

Selanjutnya mengenai bisa atau tidaknya kompetensi seseorang ditingkatkan atau diperbaiki mengingat semua organisasi pasti ingin memiliki sumberdaya manusia yang unggul dan berkualitas. Menurut Zwell (Sedarmayanti, 2011:54), terdapat 7 determinan yang mempengaruhi atau membentuk kompetensi, yakni:

1. Kepercayaan dan nilai.

Kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang. Seseorang yang memiliki nilai dan kepercayaan diri tidak kreatif dan inovatif cenderung tidak berkepribadian bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya. Kepercayaan dan nilai seseorang dapat di ubah. Maka demikian, hal ini sangat sulit dan memakan waktu yang lama, karena nilai dan kepercayaan sering kali telah menjadi karakter, pandangan atau identitas seseorang. Lingkungan sosial memiliki pengaruh besar terhadap kepercayaan, nilai, dan budaya perusahaan memiliki dampak signifikan terhadap aspek-aspek kompetensi. Kompetensi berakar padabudaya organisasi. Budaya

organisasi terbentuk dari aspek nilai dan kepercayaan seseorang.

2. Keahlian/keterampilan.

Aspek ini memegang peranan sangat penting dalam membentuk kompetensi. Sebagai contoh, *public speaking* adalah keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan di perbaiki. Keahlian menulis juga dapatdiperbaikidengan instruksi, latihan dan umpan balik. Dengan memperbaiki kemampuan bicara dan kemampuan menulis, seseorang akan meningkat kecakapan kompetensi komunikasinya. Pengembangan keahlian khusus yang berhubungan dengan kompetensi dapat berdampak pada budaya perusahaan dan kompetensi individu.

3. Pengalaman.

Pengalaman merupakan elemen penting dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas. Seseorang dengan sejumlah pengalaman tertentu dalam mengorganisir orang dalam organisasi yang kompleks akan berbeda penguasaan kompetensi manajerialnya dengan seseorang yang tidak mempunya pengalaman. Akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang menyatu dalam diri akan menjadikan seseorang memiliki kompetensi yang tidak didasari dalam dirinya, atau akan terbentuk dalam sikap dan perilakunya seseorang.

4. Karakteristik personal.

Karakteristik kepribadian seseorang turut berpengaruh terhadap kompetensi seseorang. Kompetensi seseorang dalam manajemen konflik dan negosiasi dari orang yang memiliki sikap pemaarah akan berbeda dengan orang yang memiliki sikap penyabar. Kompetensi membangun hubungan dan komunikasi dengan tim kerja dari orang yang memiliki sifat introvert akan berbeda dengan orang yang memiliki sifat ekstrovert. Karakteristik kepribadian betapa pun dapat diubah, tetapi cenderung lebih sulit.

5. Motivasi.

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Motivasi merupakan faktor kompetensi yang sangat

penting. Motivasi merupakan faktor yang cenderung dapat dirubah. Dorongan, penghargaan, pengakuan dan perhatian terhadap individu dapat berpengaruh motivasi seseorang.

6. Isu-isu emosional.

Hambatan dan blok-blok emosional sering kali dapat membatasi penguasaan kompetensi. Ketakutan membuat kesalahan, perasaan malu, perasaan tidak suka, selalu berfikir negatif terhadap seseorang, pengalaman malu, perasaan tidak suka selalu berfikir negatif sangat berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi seseorang. Hal-hal tersebut pada dasarnya dapat diubah dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, tetapi dan mendorong seseorang agar mengatasi hambatan dan blok-blok tersebut.

7. Kapasitas intelektual.

Intelektual seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi tergantung pada kemampuan kognitif, seperti berfikir konseptual dan berfikir analitis, perbedaan kemampuan berfikir konseptual dan berfikir analitis satu sama lain akan membedakan kompetensi seseorang dalam pengambilan keputusan, kompetensi perencanaan dan lain lain.

Berdasarkan uraian diatas dapat peneliti simpulkan bahwa faktor-faktor kompetensi pegawai dapat diartikan sebagai karakteristik dasar individu yang dalam hubungan sebab akibat berkaitan dengan performa yang efektif atau superior dalam suatu pekerjaan atau jabatan tertentu dalam sebuah organisasi. Kompetensi positif yang dimiliki individu akan berdampak baik pula bagi organisasi.

D. Pengembangan Sistem Kompetensi

Berikut adalah pedoman dasar untuk mengembangkan sistem kompetensi menurut **Spencer** yang dikutip oleh **Moehariono** dalam

bukunya yang berjudul **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi(2009:6):**

- a. Mengidentifikasi pekerjaan pada posisi kunci dari deskripsi jabatan (*job description*) yang nantinya akan dibuat sebagai kompetensi modelnya
- b. Melakukan analisis jabatan (*job analysis*) lebih mendalam mengenai proses kerja yang sangat penting, yaitu cara kerja, hubungan kerja, tanggung jawab pada posisi-posisi kunci tersebut.
- c. Melakukan survey mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan agar dapat berhasil melaksanakan pekerjaan nantinya.
- d. Apabila diperlukan melakukan survey mengenai kompetensi yang dibutuhkan (*recuired competencies*) dengan bercermin pada pelakunya dan masukan dari atasan langsungnya.
- e. Dari semua masukan dan kesimpulan yang tersebyt, selanjutnya membuat daftar tentang jenis kompetensi apa saja yang diperlukan pada posisi tertentu.
- f. Menguraikan makna dari setiap jenis kompetensi yang disimpulkan. Hal hal ini menyamakan persepsi suatu jenis kompetensi.
- g. Menentukan skala tingkat penguasaan kompetensi yang ingin dibuat.
- h. Membuat penjelasan dari suatu jenis kompetensi ke dalam skala yang telah dibuat.
- i. Selanjutya, menguji kembali setiap data kompetensi yang telah dibuat, agar dapat diaplikasikan di lapangan dan sesuai kebutuhan organisasi.

2.1.3. Konsep Kinerja

A. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja merupakan istilah berasal dari kata *job performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).

Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan **Bambang Kusriyanto (1991:3)** adalah “**perbandingan hal yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu.**”

Gomes (2003:195) mengemukakan definisi kinerja sebagai “**ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.**”

Menurut **Mangkunegara** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (2001:67)** bahwa kinerja adalah “**hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk menampilkan perilaku.**”

Pegawai yang memiliki kinerja yang sangat tinggi sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi, karena dengan memiliki kinerja pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi akan dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan mudah serta dapat mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi tersebut. pengertian kinerja menurut **Sedarmayanti** dalam buku **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (2011:67)**, yaitu “**Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.**”

Dari pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang profesional sesuai dengan aturan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

B. Faktor-faktor kinerja

Para pemimpin sebuah organisasi sangat menyadari bahwa ada perbedaan kinerja antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya yang berada dibawah pengawasan. Walaupun para pegawai bekerja pada bagian yang sama, namun produktivitas mereka bisa tidak sama.

Menurut **Davis** dalam **Mangkunegara (2001:67)** faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah **faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)**

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge+skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja)

Pendapat para ahli diatas, dapat dilihat bahwa kinerja pegawai itu sendiri di pengaruhi oleh faktor kemampuan dan faktor motivasi kemanapun yang memiliki kinerja yang tinggi sangat dibutuhkan oleh

organisasi, karna dengan memiliki pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi akan dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan dengan mudah serta dapat mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi tersebut.

C. Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah. Penilaian kinerja harus dilakukan secara rutin dan teratur sehingga dapat bermanfaat bagi pengembangan karier pegawai yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan.

D. Dimensi Kinerja

Berikut ini adalah indikator yang meliputi kinerja yang dapat dijadikan ukuran kinerja seseorang yang dikemukakan oleh **Mitchell (1978:343)** yang dikutip oleh **Sedarmayanti (2009:51)** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**, sebagai berikut:

- 1. Kualitas Kerja: dilihat dari hasil kerja dan ketelitian serta kecermatan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas oleh pegawai, tingkat komitmen terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas, perbaikan serta peningkatan mutu hasil kerja.**
- 2. Ketetapan waktu: berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesain pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan sebelumnya dan juga berkaitan dengan disiplin kerja atau kehadiran yang tepat waktu.**

3. **Inisiatif:** yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan kemampuan untuk bertindak tidak tergantung pada orang lain, pengembangan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru yang bersifat *discoveri* maupun inovasi dan dalam memperbesar tanggung jawab seseorang pegawai sanggup dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya serta berani menghadapi risiko atas keputusan yang diambilnya.
4. **Kemampuan:** seorang pegawai harus benar-benar mengetahui pekerjaan yang ditekuni serta mengetahui arah yang diambil organisasi sehingga jika telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu lagi untuk melaksanakannya sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan.
5. **Komunikasi:** yaitu proses interaksi atau hubungan saling pengertian satu sama lain baik dengan atasan, maupun dengan pegawai dengan maksud agar dapat diterima dan dimengerti serta seorang pemimpin dalam mengambil keputusan terlebih dahulu memberikan kesempatan kepada bawahannya mengemukakan saran dan pendapat.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja harus dilakukan secara rutin dan teratur sehingga dapat bermanfaat bagi pengembangan karier pegawai yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan.

2.1.4. Hubungan Antara Kompetensi Pegawai dengan Kinerja Pegawai

Hubungan sebab akibat kompetensi dengan Kinerja sebenarnya sangat erat sekali oleh karena itu menurut **Spencer**, hubungan Kompetensi dengan kinerja yaitu sebagai berikut:

“Hubungan kompetensi dengan kinerja pegawai sangat erat dan penting sekali relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan mereka (pegawai) apabila ingin meningkatkan kinerjanya, seharusnya mempunyai Kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya (*the right man on the right job*).”

Dari uraian diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai kaitanya sangat erat.apabila kompetensi pegawai ini di terapkan sesuai dengan komponen dasar kompetensi akan mempengaruhi terhadap kinerja pegawainya itu sendiri. Dan apabila ingin meningkatkan kinerjanya seorang pegawai harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya.

2.2. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian tersebut yang telah dikemukakan, peneliti mengajukan landasan teori yang berkaitan dengan pembahasan yang akan diteliti. Sesuai dengan masalah yang akan dibahas, peneliti mengajukan teori Kompetensi,

Menurut **Spencer** yang di kutip oleh **Moeheriono** dalam bukunya yang berjudul **pengukuran kinerja berbasis kompetensi (2009:3)** yaitu:

“Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.”

Dari pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kompetensi adalah karakteristik atau kemampuan yang dimiliki seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja seseorang dalam pekerjaannya yang dijadikan acuan dalam

bekerja sehingga pekerjaan dapat berjalan dengan efektif di tempat kerja maupun pada situasi tertentu. Kompetensi dalam pelaksanaannya perlu berlandaskan beberapa karakteristik yang dikemukakan oleh **Spencer dan Spencer(1993)** yang dikutip oleh **Priansa** dalam bukunya yang berjudul **Perencanaan dan Pengembangan SDM (2018: 258)** sebagai berikut:

1. **Motif:** karakteristik motif merupakan gambaran diri pegawai tentang sesuatu yang dipikirkan atau yang diinginkan, dan merupakan dorongan untuk melakukan tindakan guna memenuhi keinginannya.
2. **Watak:** karakteristik watak merupakan karakteristik mental pegawai dan konsistensi responden terhadap rangsangan, tekanan, situasi, dan informasi. Watak ini menentukan tingkat emosi pegawai dalam merespon rangsangan dalam informasi.
3. **Konsep diri:** karakteristik konsep diri merupakan gambaran pegawai tentang sikap, nilai-nilai, dan bayangan diri terhadap pekerjaan, tugas, atau jabatan yang dihadapinya untuk dapat diwujudkan melalui kerja dan usahanya.
4. **Pengetahuan:** karakteristik pengetahuan merupakan kemampuan pegawai yang terbentuk dari informasi yang diterimanya. Pengetahuan yang dimiliki seseorang memprediksi apa yang dapat mereka lakukan, dan bukan apa yang mereka akan lakukan.
5. **Keterampilan:** karakteristik keterampilan merupakan kemampuan pegawai untuk melakukan tugas fisik atau mental.

Sedangkan terkait pengertian kinerja menurut **Sedarmayanti** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (2011:67)**, yaitu: **“Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.”**

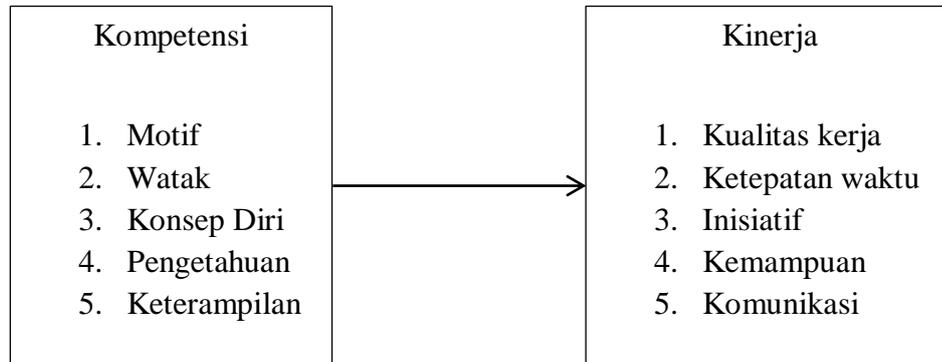
Dari pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang profesional sesuai dengan aturan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.. Kinerja dalam pelaksanaannya perlu berlandaskan beberapa

dimensi yang dikemukakan oleh Mitchell (1978:343) yang di kutip oleh Sedarmayanti (2009:51) dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**, sebagai berikut:

1. **Kualitas Kerja:** dilihat dari hasil kerja dan ketelitian serta kecermatan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas oleh pegawai, tingkat komitmen terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas, perbaikan serta peningkatan mutu hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan.
2. **Ketetapan waktu:** berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan sebelumnya dan juga berkaitan dengan disiplin kerja atau kehadiran yang tepat waktu.
3. **Inisiatif:** yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan kemampuan untuk bertindak tidak tergantung pada orang lain, pengembangan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru yang bersifat disoveri maupun inovasi dan dalam memperbesar tanggung jawab seseorang pegawai sanggup dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya serta berani menghadapi risiko atas keputusan yang diambilnya.
4. **Kemampuan:** seorang pegawai harus benar-benar mengetahui pekerjaan yang ditekuni serta mengetahui arah yang diambil organisasi sehingga jika telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu lagi untuk melaksanakannya sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan.
5. **Komunikasi:** yaitu proses interaksi atau hubungan saling pengertian satu sama lain baik dengan atasan, maupun dengan pegawai dengan maksud agar dapat diterima dan dimengerti serta seorang pemimpin dalam mengambil keputusan terlebih dahulu memberikan kesempatan kepada bawahannya mengemukakan saran dan pendapat.

Dari uraian diatas peneliti berpendapat bahwa dengan adanya kompetensi yang baik akan mencapai kinerja yang baik sesuai dengan tujuan organisasi.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Spencer dan Spencer (Priansa, 2018:258); Mitchell (Sedarmayanti,2009:51).
Modifikasi peneliti 2019.

2.3. Hipotesis

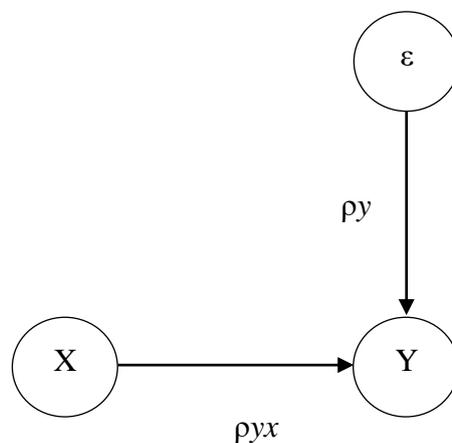
Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan di atas, peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

a. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian dalam penelitian ini adalah “Besarnya Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai di Balai Besar Wilayah Sungai Citarum yang dipengaruhi oleh dimensi kompetensi: Motif, Watak, Konsep Diri, Pengetahuan, Keterampilan dan Dimensi Kinerja Pegawai: Kualitas Kerja, Ketepatan Waktu, Inisiatif, Kemampuan, Komunikasi.

b. Hipotesis Statistik

1. $H_0: \rho_s = 0$, Kompetensi: Kinerja = 0, Kompetensi (X) kinerja (Y) artinya Kompetensi terhadap kinerja tidak ada pengaruh yang signifikan.
2. $H_1: \rho_s \neq 0$, Kompetensi : Kinerja $\neq 0$, kompetensi (X) Kinerja (Y) artinya kompetensi terhadap kinerja ada perbedaan pengaruh.
3. Berikut ini peneliti uraikan Paradigma Penelitian



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

Keterangan Gambar:

X : Variabel Kompetensi

Y : Variabel Kinerja pegawai

ε : Pengaruh dari variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian

ρ_{yx} : Besarnya pengaruh dari variabel kompetensi

ρy : Besarnya pengaruh dari variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian

