

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka menjelaskan beberapa teori, hasil penelitian terdahulu, dan publikasi umum yang relevan dengan variabel-variabel penelitian. Adapun kajian pustaka yang dikemukakan adalah sebagai berikut.

##### **2.1.1 Penerapan *Work From Home***

Sejak merebaknya Covid-19 di Wuhan pada awal tahun 2020, kehebohan mulai menyeruak secara berangsur yang bahkan menjangkau seluruh dunia. Kehebohan ini dipicu oleh banyaknya jumlah korban dalam waktu relatif singkat disertai kegamangan semua pihak menghadapi Covid-19. Berbagai negara kemudian mulai menerapkan Protokol Covid-19 sesuai dengan anjuran *World Health Organization* (WHO), mulai dari cuci tangan, tidak berkumpul/melakukan pertemuan, menjaga jarak, membatasi keluar rumah bahkan dilakukan langkah isolasi mulai isolasi mandiri perorangan, komunitas, bahkan seluruh kota (mulai dari Pembatasan Sosial Berskala Besar/PSBB sampai lock down). Sebagai akibatnya banyak kantor baik pemerintah maupun swasta yang kemudian menerapkan skema bekerja dari rumah (*Working from Home/WFH*).

Skema *Work From Home* (WFH) merupakan bagian dari konsep *telecommuting* (bekerja jarak jauh), yang merupakan hal biasa dalam dunia kerja dan perencanaan kota. Walaupun demikian, konsep ini biasanya diberlakukan dalam kondisi normal dan bukan karena adanya pandemik seperti sekarang ini. Makalah ini berupaya memberikan gambaran tentang konsep *telecommuting* (bekerja jarak jauh) atau *working from home*/WFH (bekerja dari rumah) berikut pembelajarannya, disertai langkah yang perlu dilakukan oleh seluruh pemangku kepentingan baik pemerintah, swasta maupun masyarakat umum. Agar kemudian penerapannya dalam jangka panjang dapat lebih optimal ketika kita semua dapat memahami, mengantisipasi dan beradaptasi dengan lebih baik terhadap konsep ini. Konsep ini diharapkan dapat menjadi bagian dari tatanan baru (*new normal*) dari kehidupan keseharian kita sehingga penerapan *telecommuting* menjadi suatu keniscayaan. Sumber: Oswar Mungksa, Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas Republik Indonesia.

### **2.1.1.1 Pengertian *Work From Home***

Definisi bekerja jarak jauh berkembang seiring waktu. Awalnya istilah yang dipergunakan adalah ‘electronic homework’ yang terdengar kuno sekarang. Istilahnya berkembang menjadi ‘telecommuting’, menggunakan konsep Jack Nilles pada tahun 1973 (Nilles dkk. 1976). Kemudian ‘flexiwork’, sebuah istilah yang lebih dikenal di Eropa, dan *work from home* atau *remote working* yang dikenal di Asia khususnya Indonesia. Maka dari itu berikut beberapa pengertian mengenai *work from home*, diantaranya :

Menurut Irmayani Nasution (2020;11) pengertian dari *work from home* adalah sebagai berikut:

“Salah satu istilah bekerja dari jarak jauh (*remote working*), lebih tepatnya melakukan pekerjaan yang biasa dilakukan di kantor dari rumah. Jadi pekerja tidak perlu datang ke kantor tatap muka dengan para pekerja lainnya.”

Lalu definisi menurut Mungkasa (2020) mengenai pengertian dari *work from home* adalah:

“*Work From Home* merupakan bagian dari konsep bekerja jarak jauh (*telecommuting*) yang sebenarnya bukan hal baru dalam dunia kerja dan perencanaan kota, bahkan telah dikenal sejak tahun 1970 an sebagai salah satu upaya mengatasi kemacetan lalu lintas dari perjalanan rumah ke kantor pulang pergi setiap hari.”

Adapun menurut Mungkasa (2020) Pengamatan sekilas menunjukkan bahwa pemahaman bekerja jarak jauh setidaknya menyangkut 4 (empat) hal yaitu:

1. “pilihan tempat kerja, yang mengacu pada penghematan waktu/jarak fisik (tele);
2. sebagian atau substitusi total dari penglaju (*commute*) harian;
3. intensitas aktivitas bekerja jarak jauh, yang mengacu pada kekerapan dan lamanya waktu;
4. ketersediaan teknologi komunikasi dan informasi.”

Dengan demikian pengertian singkat mengenai *work from home* adalah pekerjaan yang dilakukan di rumah atau tempat lain dan dilakukan dengan bantuan teknologi informasi dan komunikasi.

#### **2.1.1.2 Sejarah Awal Perkembangan *Work From Home***

Pada dasarnya istilah bekerja jarak jauh pertama kali muncul dalam buku *The Human Use of Human Beings Cybernetics and Society* oleh Norbert Wiener pada tahun 1950 yang menggunakan istilah *telework* (istilah yang populer di Eropa sampai saat ini) (Siddharta dan Malika dalam mungkasa, 2020). Selanjutnya pada tahun 1974, istilah ‘*telecommute*’ dipergunakan pertama kali dalam laporan

University of Southern California yang berfokus pada proyek pengurangan lalu lintas jam puncak yang dibiayai oleh the National Science Foundation (Nilles dkk dalam mungkasa, 2020).

Pada tahun 1980, Alvin Toffler memperkenalkan ide bekerja jarak jauh (*telework*) dalam 3 (tiga) tahap berdasar munculnya “*the third wave*” (Siddhartha dan Malika, 2016). Dimulai pada tahun 1970 sebagai jawaban upaya pengurangan penglaju (*commuting*) dan konsumsi energi, tahun 1980 bekerja jarak jauh bangkit kembali sebagai pengaturan bekerja leluasa (fleksibel), yang memungkinkan tercipta keseimbangan bekerja dan kehidupan keluarga, kekurangan tenaga terampil terpenuhi, dan ekonomi kawasan pinggiran terpadu dengan *pusat* kota (Kinsman 1987; Huws dkk. 1990). Pada tahun 1990an, perhatian lebih banyak terhadap isu desain tempat kerja, pengelolaan fasilitas dan kebutuhan mengelola waktu kerja dan ruang kerja untuk mendorong produktivitas dan efektivitas (Jackson, dan Wielen ed., 1998).

Konsep bekerja jarak jauh mulai mendapat perhatian banyak pihak pada akhir abad 20, menyertai kemunculan teknologi komunikasi dan komputer pribadi. Istilah *telecommuting* atau “*telework*” makin dikenal pada tahun 80-an ketika para pekerja diberi kesempatan untuk menyelesaikan tugas dari rumah dibandingkan dengan datang langsung ke kantor (Potter, 2003). Pada saat itu, penerapan pekerjaan secara *telecommuting* (bekerja jarak jauh) diberlakukan satu hari dalam seminggu (Siha dan Monroe, 2006).

Konsep bekerja jarak jauh mulai mendapat perhatian banyak pihak pada akhir abad 20, menyertai kemunculan teknologi komunikasi dan komputer

pribadi. Istilah *telecommuting* atau “*telework*” makin dikenal pada tahun 80-an ketika para pekerja diberi kesempatan untuk menyelesaikan tugas dari rumah dibandingkan dengan datang langsung ke kantor (Potter, 2003). Pada saat itu, penerapan pekerjaan secara *telecommuting* (bekerja jarak jauh) diberlakukan satu hari dalam seminggu (Siha dan Monroe, 2006). Pada dekade yang sama, program uji coba bekerja jarak jauh dimulai pada berbagai lokasi di Amerika Serikat dan pada tahun 1990an banyak negara bagian, pemerintah daerah, dan perusahaan telah menerapkan sistem bekerja jarak jauh. Didorong oleh perkembangan teknologi informasi dan persaingan bisnis internasional, lebih banyak lagi organisasi yang menerapkan bekerja jarak jauh (Asgari, 2016).

Pemerintah Federal Amerika Serikat baru membuka pilihan bekerja jarak jauh secara resmi pada awal tahun 90-an. Penerapannya kemudian teruji baik pada peristiwa 9/11 tahun 2001 ketika teroris menyerang Pentagon dan the World Trade Center. Kebijakan umum dan petunjuk Pelaksanaan Program Bekerja Jarak Jauh bagi Eksekutif telah diluncurkan oleh General Service Administration (GSA) dan the Office of Personnel Management (OPM).

### **2.1.1.3 Manfaat dan Kelemahan Penerapan *Work From Home***

Penerapan *work from home* juga memiliki manfaat dan kelemahan ketika di laksanakan atau di implementasikan pada sebuah pekerjaan di suatu organisasi, dimana berikut pendapat beberapa ahli mengenai manfaat dan kelemahan penerapan *work from home*, diantaranya :

Menurut Mungkasa (2020) manfaat yang akan didapat ketika melakukan *work from home* bagi pekerja adalah:

1. Keseimbangan antara bekerja dan kehidupan keluarga;
2. Mengurangi waktu perjalanan ke kantor dan penghematan bahan bakar;
3. Dapat mengendalikan jadwal kerja dan suasana kerja;
4. Dapat memilih bekerja ketika suasana hati sedang baik.

Dan menurut Mungkasa (2020) sementara manfaat bagi pemberi kerja adalah:

1. Mendorong semangat bekerja;
2. Mengurangi kemalasan dan ketidakhadiran;
3. Mengurangi pergantian pekerja;
4. Memperkuat citra perusahaan sebagai tempat bekerja yang ramah keluarga.

Beragam manfaat yang diperoleh dari bekerja jarak jauh namun bukannya tanpa kendala dan masalah. Bagi pekerja beberapa kelemahan diantaranya adalah:

1. Pekerja yang terbiasa dengan suasana kantor konvensional menjadi kesulitan dalam berkoordinasi dengan rekan kerja. Dibutuhkan penjadwalan kerja yang lebih rapi bahkan mungkin perlu ditetapkan waktu tetap untuk berkumpul di kantor;
2. Tidak terlihat batasan jelas antara kantor dan rumah, bahkan cenderung waktu kerja menjadi tanpa batasan;
3. Pekerja jarak jauh cenderung terlihat seperti pengangguran dan berdampak pada hubungan dengan tetangga dan keluarga. Keluarga dan tetangga mungkin menjadi marah ketika pekerja jarak jauh tidak ikut serta dalam pekerjaan rumah tangga dan lingkungan walaupun kenyataannya berada di rumah.

Sementara bagi pemberi pekerjaan, beberapa kelemahan yang mungkin timbul diantaranya adalah:

1. Beberapa pimpinan mengalami kesulitan menyesuaikan diri terutama bagi pimpinan yang cenderung kurang percaya kepada bawahan;
2. Pada pekerjaan yang membutuhkan intensitas kerjasama kelompok yang tinggi, dibutuhkan pengaturan jadwal pertemuan yang akan merepotkan;
3. Jenis pekerjaan yang membutuhkan bertemu langsung dengan pelanggan hanya memungkinkan bekerja leluasa secara terbatas, tidak mungkin sepanjang waktu berada jauh dari kantor. Sementara ketika hanya sebagian pekerja yang bisa bekerja jarak jauh maka ini akan menimbulkan rasa ketidakadilan diantara pekerja.
4. Beberapa pekerja tidak dapat bekerja tanpa pengawasan.

Walaupun demikian, manfaat bekerja jarak jauh mengalahkan kelemahan yang dihadapi. Selengkapny rangkuman manfaat, dan kelemahan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2.1**  
**Kelebihan dan Kekurangan Bekerja Jarak Jauh (WFH)**

<b>Kategori</b>	<b>Manfaat/Kelebihan/Keunggulan</b>	<b>Kelemahan/Kekurangan/Tantangan</b>
<b>Dimensi Ekonomi – Manajemen</b>		
<b>Aparatur</b>	Kemandirian dan keleluasaan menentukan jadwal kerja	Terbatasnya pengayaan belajar langsung ( <i>on-the-job</i> ) dan berkurangnya transfer pengetahuan secara langsung
	Berkurang atau hilangnya waktu perjalanan ke kantor	Terbatasnya interaksi dengan pimpinan yang dapat berdampak pada karir

	Berkurangnya biaya perjalanan dan parkir	Merasa terisolasi dari jejaring sosial kantor
	Meningkatnya semangat, komitmen bekerja, dan tingkat kepuasan kerja	Merasa tidak disukai oleh rekan kerja
	Terhindarnya dari kasak kusuk kantor ( <i>office politics</i> )	Bertambahnya biaya rumah tangga baik listrik, pulsa, dan lainnya
	Meningkatnya kompetensi dan kemahiran	Duplikasi peralatan kerja di rumah dan di kantor
	Meningkatnya pendapatan dan tabungan	Tidak tersedianya cukup ruang, serta suasana yang mendukung untuk bekerja di rumah
		Ketersediaan regulasi yang memadai
<b>Kantor</b>	Meningkatnya produktivitas pekerja dan kualitas pekerjaan	Manajer menganggap sebagai ancaman terhadap identitas, harga diri dan jabatan
	Berkurangnya tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan	Kesulitan memantau kinerja pekerja
	Meningkatnya masa kerja pekerja terutama pekerja berkualitas	Kesulitan mengukur tingkat produktivitas pekerja
	Berkurangnya biaya kantor	Mendorong perubahan organisasi keluar dari zona nyaman
	Pekerja dimungkinkan bertambah tanpa menambah luasan kantor	Sulit diterapkan untuk organisasi dengan manajemen yang terpusat
	Pemanfaatan manajemen pengetahuan, bekerja jarak jauh, dan <i>e-learning</i> dapat menghasilkan sinergi dan manfaat ekonomi	Kesulitan mendorong sinergitas tim
		Peluang berdampak negatif terhadap melemahnya jejaring sosial kantor
		Belum dilengkapi legalitas bekerja jarak jauh
		Tambahan biaya untuk transisi termasuk untuk pelatihan dan pendampingan
		Ketersediaan regulasi yang memadai



<b>Dimensi Lingkungan Teknologi</b>		
<b>Aparatur</b>	Memungkinkan dengan teknologi memperoleh data dan informasi dari luar kantor	Tidak tersedia atau kualitas internet kurang memadai. Termasuk kehandalan ketersediaan listrik
		Perangkat tidak lengkap atau kurang dukungan teknis
<b>Kantor</b>	Ketersediaan teknologi memungkinkan memantau kegiatan dan target pekerja secara langsung	Keamanan data dan informasi perusahaan dapat terancam
	Berkurangnya penggunaan kertas	Perkembangan teknologi demikian cepat dapat mengganggu irama kerja
		Ketergantungan pada teknologi dapat mengalami kegagalan atau kurang optimal
<b>Masyarakat</b>	Berkurangnya emisi dan kualitas udara membaik	Mendorong fenomena rebakan kota (urban sprawl)
	Strategi pengelolaan bangkitan lalu lintas (Travel Demand Management/TDM)	
	Tidak membutuhkan penambahan rencana dalam Rencana Tata Ruang	

**Sumber: Mungkasa, Oswar (2020)**

Secara khusus bekerja jarak jauh bukan hanya sekedar isu manajemen kantor, namun juga merambah lingkungan hidup, sosial, transportasi bahkan perkembangan sebuah kota. Tidak mengherankan bahwa bekerja jarak jauh mendapat lebih banyak perhatian pada bidang transportasi, kebijakan publik, dan komunitas bisnis, dengan alasan berpotensi sebagai strategi pengelolaan bangkitan lalu lintas (*Travel Demand Management/TDM*) untuk mengatasi kemacetan dan peningkatan kualitas udara.

Pada awal 1990an, perencanaan transportasi memandang bekerja jarak jauh sebagai sebuah strategi manajemen permintaan perjalanan (*Transportation Demand Management/TDM*). Sebagai tambahan, bekerja jarak jauh menjadi bagian dari upaya memenuhi Undang-Undang Udara Bersih AS (*Clean Air Act*). *The Clean Air Act Amendments* (1990) yang mewajibkan negara memasukkan program pengurangan perjalanan ke tempat kerja dalam rencana pelaksanaannya. Namun, sejumlah pertanyaan masih menggantung terkait dampak bekerja jarak jauh terhadap perjalanan. Dampaknya kompleks, dan tidak selamanya bermanfaat (Salomon, 1985).

Meskipun begitu, berbagai penelitian telah menyimpulkan bahwa bekerja jarak jauh mengarah pada pengurangan perjalanan, khususnya pada jam puncak, dan pengurangan emisi nyata (Saxena dan Mokhtarian, 1997).

#### **2.1.1.4 Faktor Penentu dan Pendorong Kesuksesan Penerapan *Work From Home***

Keberlangsungan bekerja dari rumah banyak tergantung pada berbagai faktor penentu dan pendorong. Beberapa hasil penelitian menunjukkan kesimpulan yang mirip bahkan sama. Sepertinya penelitian Higa dan Wijayanayake (1998) di Jepang dapat mewakili kesimpulan berbagai penelitian yang ada, khususnya terkait kota metropolitan, yang menunjukkan bahwa faktor penentu keberhasilan terhadap diterapkannya skema bekerja dari rumah adalah:

1. Waktu perjalanan. Lamanya waktu perjalanan mendorong perusahaan mendirikan kantor satelit bagi para pekerjanya

2. Harga rumah. Harga rumah di pusat kota sangat mahal dibanding pinggiran kota, sehingga perusahaan lebih memilih menyiapkan kantor satelit bagi pekerja.
3. Jenis pekerjaan. Jenis pekerjaan seperti pemasaran dan penyelidikan selalu bekerja berpindah-pindah tanpa melihat ukuran perusahaan
4. Ukuran perusahaan. Bagi perusahaan kecil menyiapkan kantor satelit jauh lebih mahal sehingga lebih memilih skema bekerja di rumah.
5. Budaya organisasi. Budaya bekerja dalam kelompok dan selalu bertatap muka termasuk kebiasaan berkumpul di luar jam kantor menjadi penghalang bekerja dari rumah, dan sebagai alternatifnya adalah bekerja di kantor satelit.
6. Ukuran rumah. Rumah di Jepang relatif kecil, dan sulit menyediakan ruang khusus untuk bekerja. Bekerja di rumah menjadi sulit diterapkan.

Selain faktor penentu, perkembangan konsep bekerja dari rumah pada beberapa negara maju ditunjang oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Dukungan penuh pemerintah terutama dalam bentuk perbaikan regulasi;
2. Tersedianya kajian awal yang dilanjutkan dengan uji coba dalam skala kecil;
3. Pembentukan forum kolaborasi beranggotakan para pemangku kepentingan terkait, baik pemerintah maupun non pemerintah, untuk menyelenggarakan forum pertemuan berkala dalam rangka pelaksanaan rencana aksi nasional;
4. Pengembangan rencana aksi nasional yang menggambarkan visi, misi, kebijakan dan strategi, peta jalan dan rencana aksi;
5. Penetapan jenis pekerjaan yang sesuai;
6. Pemilihan tipe pekerja yang cocok;
7. Penetapan standar kinerja dengan mengacu pada kesuksesan atau praktik unggulan (*best practices*) negara lain;

8. Pemberian insentif atau pemotongan pajak pada perusahaan yang mendorong implementasi bekerja jarak jauh di lingkungan kerjanya;
9. Komitmen penuh dari perusahaan/institusi/organisasi diantaranya berupa penyediaan perangkat keras di rumah (budhiekusuma, hadi dan winarno, 2017).

Sementara Overmyer (2011) menyimpulkan dari hasil penelitiannya terhadap penerapan bekerja jarak jauh pada 4 (empat) institusi pemerintah di Amerika Serikat bahwa kunci kesuksesan berdasar pada:

1. Komitmen pimpinan teras;
2. Kesamaan pandangan diantara para pimpinan;
3. Penyusunan kebijakan yang mewadahi harapan, peran dan tanggungjawab para pihak, serta misi organisasi;
4. Pelatihan pimpinan dan pegawai;
5. Pemetaan kelayakan pegawai;
6. Inisiatif internal menyikapi perubahan;
7. Pengelolaan kinerja yang dapat terukur, mudah dipahami, dapat dicapai, dan mendukung tujuan institusi;
8. Komunikasi antara atasan, pegawai dan tim kerja tetap sama mudahnya seperti ketika bekerja di kantor;
9. Pendokumentasian perjanjian, dan panduan yang mudah dijangkau;
10. Perlindungan terhadap keamanan data dan informasi;
11. Memperkecil biaya;
12. Kemudahan proses pendaftaran;

Namun menurut wibowo (2019:23) faktor yang sangat mempengaruhi kesuksesan penerapan work from home ada 3 faktor yaitu:

1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu kemampuan & keterampilan kerja serta motivasi dan pandangan hidup kerja. Hal tersebut dapat meliputi :
  - Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja)
  - Pendidikan
  - Manajemen kepemimpinan
  - Tingkat penghasilan
  - Gaji dan kesehatan

- Jaminan sosial
  - Iklim kerja
  - Sarana dan prasarana
  - Teknologi, dan
  - Kesempatan berprestasi.
2. Faktor dukungan organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut adalah dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja kenyamanan lingkungan kerja, serta lokasi kerja, pengorganisasian di maksud untuk memberikan kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang wajib di capai dan apa yang harus di lakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan tahu uraian danatan dan tugas yang jelas.
  3. Faktor dukungan manajemen, kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung dalam kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membentuk sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh pegawai untuk bekerja secara optimal.

Selain faktor yang mempengaruhi kesuksesan penerapan *work from home*, menurut Wibowo (2019) faktor penghambat dalam pelaksanaan *work from home* adalah penggunaan teknologi yang terkadang mengalami gangguan saat digunakan dalam melaporkan kegiatan saat berdinis di rumah dan juga beberapa perangkat dalam bekerja yang tidak ada di rumah, sehingga hanya pegawai yang mendapat jadwal dinas di Kantor yang bisa mengerjakan pekerjaan tertentu dan pengaruh *work from home*.

Menurut Gądecki et al. (2018:250) ada 3 dimensi penerapan atau terwujudnya *work from home* dimana diantaranya sebagai berikut:

1. Ruang: transformasi ruang pribadi rumah (sebagai tempat realisasi kesukaan dan mengekspresikan diri) ke dalam ruang publik semu;
2. Waktu: penggunaan ruang pribadi oleh ruang kerja yang mengarah kepada tabrakan dua yang berbeda sistem waktu: waktu siklik (pekerjaan rumah tangga) dan waktu linier (tugas profesional), yang tumpang tindih;

3. Peran sosial: narasi tentang diri sendiri sebagai pekerja dari rumah, sebuah emanasi peran dan posisi teleworker yang konstan dilakukan.

#### **2.1.1.5 Regulasi Penerapan *Work From Home***

Regulasi adalah sebuah aturan yang harus di lakukan atau di laksanakan, sama seperti regulasi penerapan *work from home* dimana penerapan *work fome home* juga memiliki landasan atau aturan yang harus di laksanakan agar regulasi penerapan *work fome home* sesuai dengan ketentuan, hal ini di bahas oleh beberapa pakar seperti :

Menurut Overmyer (2012) keberadaan *The Telework Enhancement Act of* atau aturan bekerja jarak jauh 2010 merupakan kunci penting yang menjadi pendorong utama pemerintah Indonesia dalam menjalankan program bekerja jarak jauh. Penandatanganan undang-undang ini merupakan puncak pencapaian legislatif dalam memajukan program pemerintah dan instansi di lingkungan pemerintahan, dimana secara umum, undang-undang tersebut mencakup beberapa hal penting, diantaranya adalah:

1. Memerintahkan setiap institusi pemerintah Federal menyiapkan kebijakan yang memungkinkan pegawai menjalankan skema bekerja jarak jauh atau bekerja dari rumah.
2. Menyiapkan definisi resmi terkait bekerja jarak jauh dan menetapkan kelayakan pegawai. Tidak semua pegawai dapat bergabung bekerja jarak jauh, baik alasan jenis pekerjaan maupun tingkat kedisiplinan pegawai.
3. Mensyaratkan perjanjian tertulis antara pegawai dan atasan. Perjanjian ini setidaknya mencakup target kinerja yang harus terpenuhi.

4. Mensyaratkan pimpinan kantor memasukkan bekerja jarak jauh dalam rencana kerja.
5. Menetapkan pejabat pengelola bekerja jarak jauh.
6. Mensyaratkan pimpinan dan pegawai mengikuti pelatihan bagi calon pekerja jarak jauh.
7. Menguraikan tanggungjawab dan harapan sebagai masukan panduan kebijakan dan pelaporan.
8. Mensyaratkan bermitra dengan opm untuk menyiapkan data dan laporan.
9. Mengembangkan situs internet.
10. Menyediakan kerangka kerja pengembangan teknologi dan optimalisasi pemanfaatan bekerja jarak jauh.
11. Mendukung institusi pemerintah untuk mencapai tujuan.
12. Meningkatkan keseimbangan kerja-kehidupan pegawai.

Selain itu, setiap institusi terkait mempunyai peran dan tanggungjawab masing-masing sesuai dengan penetapannya dalam ketentuan yang telah disiapkan. Pemerintah Federal pun menyiapkan panduan Bekerja Jarak Jauh pada tahun 2011, yang setidaknya memberi arahan terkait:

1. Jadwal kerja, gaji, dan hak cuti;
2. Pengelolaan kinerja;
3. Tempat kerja;
4. Bekerja jarak jauh di luar negeri;
5. Akomodasi;
6. Bekerja jarak jauh kondisi darurat;

7. Penerimaan pegawai; dan
8. Keamanan data.

Bahkan menurut Mungkasa (2020) menyatakan bahwa pedoman suatu organisasi untuk melaksanakan *work from home* antara lain:

1. Kriteria kelayakan pegawai;
2. Pengembangan kelembagaan;
3. Pembagian peran dan tanggungjawab setiap institusi;
4. Pengembangan sumberdaya manusia;
5. Pengembangan big data dan pengamanannya;
6. Pendanaan;
7. Pemantauan dan evaluasi.

## **2.1.2 Kompetensi Sumber Daya Manusia**

### **2.1.2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting untuk setiap usaha, begitu pula untuk pemerintahan agar dapat menjalankan fungsinya sebenarnya. Banyak defenisi yang dapat digunakan untuk mendefenisikan sumber daya manusia. Dimana diantaranya di kemukan oleh :

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006:8), sumber daya manusia adalah:

“Modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi maupun bagi kepentingan individu.”

Sedangkan menurut Sonny Sumarsono (2003:4), sumber daya manusia adalah:

“Sumber daya manusia mengandung dua pengertian. Pertama, SDM mengandung pengertian usaha kerja keras atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal ini, SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan



barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.”

Lalu menurut Yani (2012:1) definisi sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

“Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur dalam organisasi yang diartikan sebagai manusia yang bekerja dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia dapat disebut juga sebagai personil, tenaga kerja, mewujudkan eksistensinya atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal modal non material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.”

Maka dapat di simpulkan dari tiga definisi diatas dapat disimpulkan bahwa SDM merupakan asset terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk menjalankan operasional dan mendukung tercapainya tujuan dari organisasi tersebut.

#### **2.1.2.1.1 Aktivitas Sumber Daya Manusia**

Faktor utama sumber daya manusia adalah memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah memastikan bahwa kegiatan atau aktivitas sumber daya manusia dilakukan sesuai dengan tujuan suatu perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2014:5), ada tujuh aktivitas sumber daya manusia, yaitu:

- Perencanaan dan analisis sumber daya manusia
- Peluang pekerjaan yang sama
- Pengangkatan karyawan
- Pengembangan sumber daya manusia
- Kompensasi dan tunjangan
- Kesehatan

- Hubungan karyawan dan karyawan/manajemen

Penjelasan aktivitas sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan dan Analisis Sumber Daya Manusia

Melalui perencanaan sumber daya manusia, pimpinan berusaha mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan karyawan di masa depan. Memiliki Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) adalah penting, guna memberi informasi akurat dan tepat untuk perencanaan sumber daya manusia. Pentingnya sumber daya manusia dalam daya saing organisasional harus disampaikan juga. Sebagai bagian usaha memperthankan daya saing organisasional, harus ada analisis dan penilaian efektivitas sumber daya manusia. Karyawan harus dimotivasi dengan baik dan bersedia tinggal bersama organisasi selama jangka waktu yang wajar.

2. Peluang Pekerjaan yang Sama

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja memengaruhi aktivitas sumber daya manusia yang lain dan integral dengan manajemen sumber daya manusia. Contoh: rencana sumber daya manusia strategis harus menjamin ketersediaan perbedaan individu yang memadai untuk memenuhi persyaratan tindak afirmatif.

3. Pengangkatan Karyawan

Tujuan pengangkatan karyawan memberikan persediaan yang memadai atas individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi. Dengan mempelajari apa yang dilakukan karyawan, analisis

pekerjaan merupakan dasar fungsi pengangkatan karyawan. Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dapat disiapkan, digunakan ketika merekrut pelamar lowongan pekerjaan. Proses seleksi berhubungan dengan pemilihan individu berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi.

#### 4. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan sumber daya manusia juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan pelatihan ulang yang dilakukan terus menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Mendorong pengembangan semua karyawan, termasuk pengawas dan pimpinan, juga penting untuk mempersiapkan organisasi agar dapat menghadapi tantangan masa depan. Perencanaan karir menyebutkan arah dan aktivitas untuk karyawan, ketika mereka berkembang dalam organisasi, meniali bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaan merupakan fokus manajemen kinerja.

#### 5. Kompetensi dan Tunjangan

Kompetensi memberikan penghargaan kepada karyawan atau pelaksana pekerja melalui gaji, intensif, dan tunjangan. Pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka. Program intensif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikan yang tepat untuk biaya

tunjangan, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi masalah utama.

6. Kesehatan

Keselamatan dan keamanan, jaminan atau kesehatan fisik dan mental serta keselamatan karyawan adalah sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi menjadi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan. Persoalan tradisional keselamatan fokus pada pencegahan kecelakaan di tempat kerja. Melalui fokus kesehatan yang lebih luas, manajemen sumber daya manusia membantu karyawan yang mengalami penyalahgunaan obat dan masalah lain melalui program bantuan karyawan dan mempertahankan karyawan yang sebenarnya berkinerja memuaskan, program peningkatan kesehatan menaikkan gaya hidup karyawan yang sehat lebih memuaskan. Keamanan tempat kerja menjadi lebih penting.

7. Hubungan Karyawan dan Karyawan/Manajemen

Hubungan antara pimpinan dengan karyawan harus ditangani secara efektif apabila karyawan organisasi ingin sukses. Apakah karyawan diwakili oleh satu serikat pekerjaan atau tidak, hak karyawan harus disampaikan. Mengembangkan, mengkomunikasikan, dan memperbarui kebijakan dan prosedur sumber daya manusia sangat penting sehingga pimpinan dan karyawan tahu apa yang diharapkan dalam beberapa organisasi hubungan serikat pekerja/manajemen harus disampaikan dengan baik.

### 2.1.2.2 Pengertian Kompetensi

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk katagori baik atau rata-rata. Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, seksesi perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan SDM.

Kompetensi menurut *International Federation of Accountants* (2014) dalam IAESB: *Handbook of International Education Pronouncemments* menyatakan bahwa:

*“Competence is defined as the ability to perform a work role to a defined standard with reference to working environments. To demonstrate competence in a role, a professional accountant must prossess the necessary (a) professional knowledge, (b) professional skill, and (c) professional value, ethics, and attitudes.”*

Maka kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan peran pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan dengan mengacu pada lingkungan kerja. Untuk mewujudkan kompetensi sesuai dengan perannya, seorang akuntan profesional harus memiliki pengetahuan profesional yang diperlukan, keterampilan profesional, nilai, etika, dan sikap profesional.

Menurut Spencer & Spencer dalam Moehariono (2014:5) mengartikan kompetensi sebagai berikut:

*“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation.”*

Maka ketika di definisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individual dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Berdasarkan dari definisi yang di kemukakan Moehariono (2014:5) maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

- a. Karakteristik dasar (underlying characteristic), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- b. Hubungan kausal (causally related), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).
- c. Kriteria (criterion referenced), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kompetensi berdasarkan penjelasan tersebut merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengkategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata.

Adapun menurut Menurut Sudarmanto (2014:46), kompetensi didefinisikan sebagai berikut:

“Kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi.”

### **2.1.2.3 Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk katagori baik atau rata-rata. Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, seksesi perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan SDM. Berikut beberapa pengertian kompetensi SDM menurut para ahli, diantaranya:

Kompetensi sumber daya manusia menurut Wirawan (2009:9) mendefinisikan adalah sebagai berikut:

“Kompetensi sumber daya manusia adalah melukiskan karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku dan pengalaman yang dimiliki manusia untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif.”

Dan Kompetensi sumber daya manusia menurut Badan Kepegawaian Negara dalam Sudarmanto (2015:49) mendefinisikan adalah sebagai berikut:

“Kompetensi sumber daya manusia merupakan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakannya tugasnya secara professional, efektif dan efisien.”

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi sumber daya manusia merupakan kemampuan potensial yang terdiri dari aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai tugas dan fungsi jabatan berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

#### **2.1.2.4 Karakteristik Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Memiliki SDM adalah keharusan bagi organisasi. Mengelola SDM berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar perusahaan memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi. Kompetensi memiliki aspek-aspek tertentu yang mendorong dirinya untuk melakukan kinerja yang optimal, maka dari itu tidak semua aspek-aspek pribadi seseorang merupakan bagian dari kompetensi.



Mc.Clelland, dkk. dalam Achmad S. Ruky (2014:123) mengemukakan beberapa jenis karakteristik yang membentuk sebuah kompetensi adalah:

- Pengetahuan (*knowledge*)
- Keterampilan (*skills*)
- Motif (*motives*)
- Sifat/karakteristik (*traits*)
- dan konsep diri (*self concept*)

Kelima karakteristik kompetensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki oleh seseorang tentang hal spesifik. Pengetahuan (*knowledge*) adalah sebuah kompetensi yang kompleks. Angka (nilai) hasil yang diperoleh seseorang dalam tes-tes pengetahuan seringkali gagal meramalkan prestasi kerjanya dalam melaksanakan pekerjaan yang sebenarnya karena tes-tes tersebut tidak/tidak berhasil mengukur pengetahuan (dan skills) sebagaimana mereka sebenarnya digunakan dalam pekerjaan.

2. Keterampilan (*skills*)

Skills adalah kemampuan untuk melakukan sebuah tugas tertentu bersifat fisik atau mental.

3. Motif (*motives*)

Motif (*motives*) adalah hal-hal yang seseorang secara konsisten selalu dipikirkan atau diinginkan yang kemudian mendorongnya melakukan sebuah tindakan. *Achievement Motivation* menggambarkan bahwa orang-orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan secara konsisten selalu menetapkan sasaran/target yang menantang untuk dirinya sendiri,

menerima tanggung jawab untuk mencapainya dan menggunakan umpan balik yang diterima untuk berprestasi lebih baik.

4. Sifat/karakteristik (*traits*)

*Traits* adalah ciri-ciri (karakteristik) individu khusus bersifat fisik dan juga emosional (reaksi yang konsisten terhadap situasi-situasi dan informasi).

5. Konsep Diri (*self concept*)

Konsep diri adalah sikap, nilai, dan citra diri yang dimiliki seseorang.

Konsep diri terdiri dari:

1. Rasa percaya diri, yaitu keyakinan seseorang bahwa ia akan bisa berprestasi dalam situasi apapun.
2. Nilai (*Value*) yang dimiliki seseorang adalah “motif reaktif” yang menentukan “jawaban” seseorang dalam jangka pendek dan terhadap situasi-situasi yang dihadapinya. Bila ia memberi nilai tinggi pada perbuatan “menolong orang” maka ia akan bereaksi cepat bila melihat ada orang yang menurutnya memerlukan bantuan/pertolongan.

Dalam pernyataan Sudarmanto (2014:76), terdapat kompetensi individu yang dapat mendongkrak kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang pada akhirnya mendorong kinerja organisasi, kompetensi tersebut adalah:

1. Integritas dan Kejujuran
2. Kendali Diri dan Kesadaran Diri
3. Pengembangan Diri
4. Orientasi Berprestasi
5. Keyakinan Diri
6. Komitmen Organisasi
7. Kreatif dan Proaktif
8. Kreatif dan Inovasi
9. Kemampuan Kognitif
10. Kemampuan Mengelola Perubahan

11. Orientasi Pelayanan
12. Kepemimpinan
13. Kemampuan Manajerial
14. Membangun Kerja Sama
15. Mengelola Konflik

Jenis-jenis kompetensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Integritas dan kejujuran.

Integritas merupakan bersatunya kata dengan perbuatan atau kepatuhan tindakan terhadap yang telah diucapkan dan dijanjikan. Integritas dan kejujuran merupakan dimensi penting dalam membangun kredibilitas. Salah satu atribut esensial dari kredibilitas adalah integritas dan kejujuran. Orang yang memiliki kredibilitas berarti orang tersebut layak dipercaya karena memiliki kejujuran dan integritas dalam dirinya.

2. Kendali Diri dan Kesadaran Diri.

Menurut Spencer (1993) menyatakan kendali diri mencakup sikap-sikap; daya tahan dalam bekerja (stamina), menghadapi tekanan (dalam bekerja), bersikap tenang dan tidak mudah terprovokasi dalam situasi tertentu. Dengan demikian, kompetensi kendali diri akan membentuk sikap:

- a. Tidak mudah tersinggung dari pernyataan atau sikap orang lain.
- b. Menolak godaan, bujukan, atau keterlibatan yang tidak cocok dengan tujuan individu dan organisasi.
- c. Selalu tenang dalam berbagai kondisi, khususnya situasi yang penuh dengan tekanan.
- d. Memiliki dan menemukan penyaluran stres yang positif.

e. Menanggapi permasalahan secara konstruktif bahkan di bawah situasi stres.

f. Pengembangan Diri.

Pengembangan diri adalah kompetensi yang dengannya orang menunjukkan keinginan untuk tumbuh, belajar, dan berkembang secara terus menerus. Orang yang memiliki kemampuan pengembangan diri yang baik akan selalu memperbaiki kapasitas dirinya, sehingga tidak mudah puas dengan hal-hal yang telah dicapainya.

3. Orientasi Berprestasi.

Kompetensi ini terkait dengan suatu keinginan untuk bekerja dengan baik atau memenuhi/melebihi standar kinerja atau dorongan untuk bekerja dengan baik.

4. Keyakinan Diri.

Keyakinan diri merupakan kepercayaan orang terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan. Keyakinan diri merupakan komponen untuk mencapai kinerja unggul yang di dalamnya mencakup independensi, konsep atau citra diri, keinginan kuat mengambil tanggung jawab.

5. Komitmen Organisasi.

Komitmen organisasi merupakan kompetensi individu dalam mengikatkan dirinya terhadap nilai dan tujuan organisasi. Keterikatan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi akan mendorong individu untuk selalu

menyesuaikan atau menyelaraskan dirinya dengan tujuan dan kepentingan organisasi.

6. Kreatif dan Proaktif.

Kompetensi ini terkait dengan kemampuan individu untuk mengambil tindakan tanpa harus diperintah, mengerjakan sesuatu melebihi dari yang dipersyaratkan pekerjaan, menemukan atau menciptakan kesempatan-kesempatan baru.

7. Kreatif dan Inovasi.

Kompetensi ini terkait dengan kemampuan sumber daya manusia dalam menghasilkan ide-ide baru, dan menerapkannya dalam organisasi. Ide-ide baru yang dihasilkannya berkaitan dengan proses, mekanisme kerja untuk menghasilkan produk atau pelayanan organisasi.

8. Kemampuan Kognitif.

Kemampuan kognitif terdiri dari kemampuan berpikir analitik dan kemampuan berpikir konseptual. Kemampuan berpikir analitik merupakan kompetensi dalam hal cara memecahkan, memilah, dan membandingkan berbagai situasi secara sistematis, menggunakan logika berpikir, mengetahui alasan secara sistematis, menganalisis dan memecahkan permasalahan secara tepat. Sedangkan kemampuan konseptual merupakan kemampuan memahami masalah dengan cara menggabungkan bagian-bagian secara bersama dan mengidentifikasi isu-isu kunci dalam situasi yang kompleks.

9. Kemampuan Mengelola Perubahan.

Kompetensi ini merupakan kompetensi yang yang cenderung wajib dimiliki oleh pemimpin daripada staf. Kemampuan ini mencakup pengetahuan (proses perubahan), skill (sebagai agen perubahan) dan kemampuan melaksanakan perubahan dengan menggerakkan orang dan organisasi.

10. Orientasi Pelayanan

Kompetensi orientasi pelayanan mencakup kemampuan individu untuk membantu dan melayani kebutuhan pelanggan, kemampuan memahami keinginan pelanggan, kemampuan berempati, dan kemampuan mencari informasi secara proaktif untuk membangun kepuasan pelanggan. Dalam berbagai perspektif literatur administrasi/organisasi publik, pelanggan dapat dipahami atau memakai terminologi pengguna layanan (user), warga (netizen), masyarakat (society) atau pelanggan.

11. Kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.

12. Kemampuan Manajerial.

Kompetensi manajerial terkait dengan kemampuan seseorang dalam kapasitasnya sebagai manajer untuk mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

- a. Menciptakan tujuan dan prioritas.
- b. Menyusun rencana operasional.
- c. Melakukan pengorganisasian.
- d. Mengarahkan para pegawai dan sistem manajemen kepegawaian.
- e. Mengendalikan kinerja.
- f. Berurusan dengan unit-unit luar.
- g. Berurusan dengan organisasi-organisasi independen.
- h. Berurusan dengan media massa dan publik.

13. Membangun Kerja Sama.

Orang memiliki kompetensi ini akan cenderung berpikir positif kepada orang lain, tidak memaksakan pendapat, memberikan harapan positif, empati atas hasil kerja orang lain, dan saling memberikan dukungan dan saling memberikan motivasi dalam bekerja.

14. Mengelola Konflik.

Kompetensi mengelola konflik terkait dengan kemampuan seseorang untuk melakukan diagnosis permasalahan yang berpotensi konflik kemudian melakukan upaya-upaya mengatasi pertentangan yang tidak mengakibatkan konflik berujung pada disintegrasi organisasi ataupun mengganggu kinerja organisasi.

### **2.1.2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya**

#### **Manusia**

Pada dasarnya ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia (SDM) di mana hal tersebut di kemukakan oleh Menurut Michael Zwell (dalam Wibowo, 2007:102) beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang adalah:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai
2. Keterampilan
3. Pengalaman
4. Karakteristik Kepribadian
5. Motivasi
6. Isu Emosional
7. Kemampuan Intelektual
8. Budaya Organisasi

Faktor-faktor tersebut di jelaskan di bawah:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai.

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.



2. Keterampilan.

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3. Pengalaman.

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan 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.

4. Karakteristik Kepribadian.

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja

dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5. Motivasi.

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

6. Isu Emosional.

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

7. Kemampuan Intelektual.

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

8. Budaya Organisasi.

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, untuk mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi yaitu menyangkut misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- b. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- c. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

**Tabel 2.2**  
**Tingkat Perbaikan Kompetensi SDM**

Tingkat perbaikan	Kompetensi
Mudah diperbaiki	Mengembangkan orang lain, efisiensi produksi, kerja tim, keahlian teknis, orientasi pelayanan, mengelola kinerja.
Agak sulit diperbaiki	Orientasi hasil, kualitas keputusan, pengaruh penyelesaian konflik, pemikiran strategis, pemikiran analisis, kecerdasan organisasional.
Sulit diperbaiki	Inisiatif, inovasi, integritas dan kejujuran, pengelolaan tekanan kejiwaan, pemikiran konseptual, fleksibilitas.

**Sumber: Sudarmanto (2015:57)**

#### **2.1.2.6 Manfaat Penggunaan Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Mengukur kompetensi sumber daya manusia memiliki manfaat untuk keberlangsungan sebuah organisasi pemerintahan dimana berikit beberapa manfaat pengukukran kompetensi sumber daya manusia Menurut Ruky (dalam Sutrisno, 2012: 208) mengemukakan bahwa penggunaan konsep kompetensi sumber daya manusia didalam suatu pemerintahan digunakan atas berbagai alasan, yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.  
Dalam model ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang SDM.
2. Alat seleksi karyawan.  
Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, perusahaan dapat mengarahkan pada sasaran 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.

3. Memaksimalkan produktivitas.  
Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan perusahaan untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertical maupun horizontal.
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.  
Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.
5. 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.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.  
Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

### 2.1.2.7 Tipe Kompetensi Sumber Daya Manusia

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut, dan beberapa tipe kompetensi tersebut menurut Wibowo (2007:91) adalah sebagai berikut:

1. *Planning Competency*, kompetensi perencanaan dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. *Influence Competency*, mempengaruhi kompetensi dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.
3. *Communication Competency*, kompetensi komunikasi dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan non verbal.

4. *Interpersonal Competency*, kompetensi interpersonal meliputi empati, pembangunan konsensus, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi team player.
5. *Thinking Competency*, kompetensi berfikir berkenaan dengan berfikir strategis, berfikir analisis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency*, kompetensi organisasi meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. *Human Resource Management Competency*, kompetensi manajemen sumber daya manusia merupakan kemampuan dalam bidang team building.
8. *Leadership Competency*, kompetensi kepemimpinan merupakan kompetensi yang meliputi kecakapan dalam memposisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.
9. *Client Service Competency*, kompetensi layanan klien merupakan kompetensi yang berupa pengidentifikasian dan penganalisaan pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. *Bussiness Competency*, kompetensi bisnis merupakan kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. *Self Management Competency*, kompetensi manajemen diri kompetensi yang berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. *Technical / Operasional Competency*, kompetensi teknis/operasional kompetensi yang berkaitan dengan: mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.”

### **2.1.3 Kinerja Instansi Pemerintah**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Instansi Pemerintah**

Kinerja berasal dari kata Performance yang artinya Manner Of Functioning, artinya sejauh mana/bagaimana suatu organisasi ataupun individu berfungsi sesuai dengan posisi dan/atau tugasnya. Dalam kaitannya dengan lingkup kerja Pemerintah Daerah, kinerja pemerintah daerah berarti bagaimana atau sejauh mana pemerintah daerah menyelenggarakan urusan-urusan daerah tersebut.

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah yang baik untuk tercapainya tujuan organisasi baik untuk organisasi publik ataupun organisasi non publik.

Dalam berbagai literatur, pengertian tentang kinerja sangat beragam. Akan tetapi, menurut Sudarmanto (2014:8) dari berbagai perbedaan pengertian, dapat dikategorikan dalam dua garis besar dibawah ini:

1. Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil.

Dalam konteks hasil, Bernardin (2001:143) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode tertentu. Dari definisi tersebut, Bernardin menekankan pengertian kinerja sebagai hasil, bukan karakter sifat (trait) dan perilaku. Pengertian kinerja sebagai hasil juga

terkait dengan produktivitas dan efektivitas (Ricard, 2003). Produktivitas merupakan hubungan antara jumlah barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja, modal, dan sumber daya yang digunakan dalam produksi itu (Miner, 1988).

2. Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku.

Terkait dengan kinerja sebagai perilaku, Murphy, 1990 (dalam Ricard, 2002) menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. Pengertian kinerja sebagai perilaku juga dikemukakan oleh Mohrman (1989), Campbell (1993), Cardy dan Dobbins (1994) (dalam Ricard, 2002). Kinerja merupakan sinonim dengan perilaku. Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakantindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja bukan konsekuensi atau hasil tindakan, tetapi tindakan itu sendiri (Campbell, 1993 dalam Ricard 2003).

Dalam BPKB (2011), menyatakan bahwa kinerja instansi pemerintah adalah sebagai berikut:

“Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatankegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.”

Selain itu kinerja instansi pemerintah menurut Mangkunegara (2011:121) adalah:



“Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran visi, misi, dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan atau pencapaian pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.”

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai keluaran/hasil dari kegiatan/program instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

#### **2.1.3.2 Dimensi Kinerja Instansi Pemerintah**

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran tersebut dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja. Sudarmanto (2014:8) mengemukakan bahwa terdapat 5 dimensi untuk mengukur kinerja organisasi, meliputi:

1. Produktivitas;
2. Kualitas Layanan;
3. Responsitas;
4. Responsibilitas;
5. Akuntabilitas.

Kelima indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **1. Produktivitas**

Dengan mengukur tingkat efisiensi, efektivitas pelayanan, dan tingkat pelayanan publik dalam rangka mencapai hasil yang diharapkan.

2. Kualitas Layanan

Dengan mengukur kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Kualitas pelayanan merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat terjadinya pemberian pelayanan public tersebut.

3. Responsitas

Dengan mengukur kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas layanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

4. Responsibilitas

Menjelaskan/mengukur kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik yang dilakukan dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.

5. Akuntabilitas

Seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat atau ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki *stakeholders*.

Sedangkan menurut Bernardin (2001) dalam Sudarmanto (2014:12) menyampaikan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Quality, terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
2. Quantity, terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
3. Timeliness, terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
4. Cost-effectiveness, terkait dengan penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
5. Need for supervision, terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
6. Interpersonal impact, terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pekerja dan anak buah.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Instansi Pemerintah**

Aparatur bertugas untuk melayani masyarakat dan berkewajiban dalam memberikan pelayanan yang terbaik untuk mencapai suatu kinerja. Tujuan untuk mencapai kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan tidaklah mudah, ada beberapa tantangan yang harus dilewati.

Menurut Anwar Prabu (2011:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

1. Faktor Kemampuan.
2. Faktor Motivasi.

Kedua faktor tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut:

#### **1. 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. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man in the right place, the right man on the right job).

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu pekerja.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota dan tim.

4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

#### **2.1.3.4 Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah**

Dalam SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Pengukuran dilakukan melalui penilaian yang sistematis bukan hanya pada input, tetapi juga pada output, dan benefit, serta impact (dampak) yang ditimbulkan. Dengan demikian pengukuran kinerja merupakan dasar yang reasonable untuk pengambilan keputusan dan melalui pengukuran kinerja akan dapat dilihat seberapa jauh kinerja yang telah dicapai dalam satu periode tertentu dibandingkan yang telah direncanakan dan dapat juga untuk mengukur kecenderungan dari tahun ke tahun.

Bahkan menurut Mohamad Mahsun (2012:208) pengukuran kinerja instansi pemerintah sebagai berikut:

“Pengukuran kinerja instansi pemerintah harus mencakup pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan. pengukuran kinerja pemerintah daerah diarahkan pada masing-masing Dinas yang telah diberi wewenang mengelola sumber daya sebagaimana bidangnya, sistem pengukuran dengan mengelola sumber daya sebagaimana bidangnya. Sistem pengukuran dengan pendekatan *balanced scorecard*, *social benefit cost analysis*, dan *value for money* bisa memberikan hasil pengukuran kinerja yang lebih obyektif karena selain mempertimbangkan aspek finansial dan bersifat *direct* serta *tangible* juga memperhatikan aspek nonfinansial yang bersifat *indirect* dan *intangible*.”

Lalu menurut Mardiasmo (2009:121) mendefinisikan sistem pengukuran kinerja sektor publik sebagai berikut:

“Suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi menilai alat ukur material dan nonimaterial.”

Sedangkan menurut Adisasmita (2011:121) mendefinisikan pengukuran kinerja instansi pemerintah sebagai:

“Suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam rangka menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan (program) sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah.”

#### **2.1.3.5 Manfaat Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah**

Dalam melakukan pengukuran kinerja instansi pemerintah ada beberapa hal yang menjadi manfaat, dimana manfaat tersebut akan menjadi alasan untuk pengukuran kinerja, dalam hal ini Menurut Mohamad Mahsun (2012:146) manfaat pengukuran kinerja antara lain:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Sedangkan manfaat pengukuran kinerja sektor publik menurut Ihyaul

Ulum (2012), antara lain:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (reward & punishment) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

Sedangkan manfaat pengukuran kerja menurut Mardiasmo (2009:122) adalah sebagai berikut :

- a. “Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- b. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- d. Sebagai dsasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (reward and punishment) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Sebagai alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.”

### 2.1.3.6 Tujuan Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah

Dalam melakukan pengukuran kinerja instansi pemerintah pasti memiliki tujuan agar mengetahui hal apa yang harus di lakukan atau di terapkan untuk menjaga keberlangsungan instansi. Dimana menurut Mardiasmo (2009:122), tujuan sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik “top down dan bottop up.
- b. Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
- c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai good congruence.
- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan yang rasional.

Sedangkan menurut Mulyadi (2007:139) tujuan mengukur kinerja sebuah instansi adalah sebagai berikut:

1. Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan.
2. Untuk memberikan dasar bagi penilaian suatu prestasi manajer bagian dalam perusahaan tersebut.
3. Untuk memberikan motivasi bagi manajer agar mengoperasikan divisinya secara konsisten sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan secara keseluruhan.

Bahkan tujuan pengukuran kinerja menurut I Gusti Agung Rai (2011:18) adalah sebagai berikut :

1. Menciptakan Akuntabilitas Publik
2. Mengetahui Tingkat Ketercapaian Tujuan Organisasi
3. Memperbaiki Kinerja Periode – Periode Berikutnya
4. Menyediakan Sarana Pembelajaran Pegawai



### 2.1.3.7 Informasi Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah

Dalam mencari informasi untuk mengetahui kinerja instansi pemerintah da beberapa bagian informasi yang dapat di gunakan, dimna di bahas oleh Mardiasmo (2004:124), informasi yang digunakan untuk pengukuran kinerja di bagi dua yaitu:

#### 1. Informasi Financial.

Penilaian laporan kinerja financial diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat. Penilaian tersebut dilakukan dengan menganalisis variansi (selisih atau perbedaan) antara kinerja actual dengan yang dianggarkan.

Analisis variansi pendapatan secara garis besar berfokus pada:

- a. Variansi Pendapatan (*revenue variance*)
- b. Variansi Pengeluaran (*expenditure variance*)
- c. Variansi belanja rutin (*recurrent expenditure variance*)
- d. Variansi pengeluaran (*capital expenditure variance*)

Setelah dilakukan variansi, maka dilakukan identifikasi sumber penyebab terjadinya variansi dengan menelusuri varians tersebut hingga level manajemen paling bawah. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui unit spesifik mana yang bertanggungjawab terhadap terjadinya varians sampai tingkat manajemen yang paling bawah. Penggunaan varians saja tidak cukup untuk mengukur kinerja, karena dalam analisis varians masih mengandung keterbatasan (*constrain*). Keterbatasan analisis varians masih diantaranya terkait dengan kesulitan menetapkan signifikan besarnya varians.

#### 2. Informasi Nonfinancial.

Informasi nonfinancial dapat dijadikan sebagai tolak ukur lainnya. Informasi nonfinancial dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif yang banyak dikembangkan oleh berbagai Negara dewasa ini adalah *balanced scorecard*. Dengan *balanced scorecard* kinerja organisasi diukur tidak hanya berdasarkan aspek finansialnya saja, akan tetapi juga aspek nonfinancial. Pengukuran dengan metode *balanced scorecard* melibatkan empat aspek, yaitu:

1. Perspektif financial
2. Perspektif kepuasan pelanggan
3. Perspektif efisiensi proses intern
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Jenis informasi nonfinancial dapat dinyatakan dalam bentuk variabel kunci. Variabel kunci adalah variabel yang mengindikasikan faktor-

faktor yang menjadi sebab kesuksesan organisasi. Jika terjadi perubahan yang tidak diinginkan, maka variabel ini harus segera disesuaikan.

Menurut Bastian (2010:276) setiap organisasi biasanya tertarik pada pengukuran kinerja dalam aspek berikut:

1. Aspek financial (keuangan)
2. Kepuasan pelanggan
3. Operasi dan bisnis internal
4. Kepuasan pegawai
5. Kepuasan komunitas dan *shareholders/stakeholders*
6. Waktu.

Penjelasan dari masing-masing aspek tersebut adalah sebagai berikut:

1. Aspek financial (keuangan)

Aspek financial meliputi anggaran atau cash flow. Aspek financial ini sangat penting diperhatikan dalam pengukuran kinerja, sehingga kondisi keuangan dapat dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia.

2. Kepuasan pelanggan

Dalam globalisasi perdagangan, peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi perusahaan.

3. Operasi dan bisnis internal

Informasi ini diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang tercantum dalam skema strategis.

4. Kepuasan Pegawai

Dalam perusahaan yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawai sungguh sangat nyata.

5. Kepuasan komunitas dan *Shareholders/Stakeholders*

Pengukuran kinerja perlu didesain untuk mengakomodasikan kepuasan para Stakeholders.

6. Waktu

Ukuran waktu juga merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam desain pengukuran kinerja, sehingga informasi yang dibutuhkan diharapkan relevan dan *Up-to-date*.

### **2.1.3.8 karakteristik kinerja pemerintah daerah**

Dalam melakukan pengukuran sebuah kinerja suatu instansi pemerintah maka kita harus memahami karakteristik dari pengukuran tersebut, karakteristik pengukuran kinerja instansi pemerintah menurut Mohamad Mahsun (2012:148), yaitu:

1. Masukan (Input)
2. Proses (Process)
3. Keluaran (Output)
4. Hasil (Outcomes)
5. Manfaat (Benefit)
6. Dampak (Impact)

Penjelasan dari pernyataan Mohamad Mahsun di atas mengenai karakteristik kinerja pemerintah daerah adalah sebagai berikut:

1. Masukan (*input*), adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Misalnya:
  - a. Jumlah dana yang dibutuhkan.
  - b. Jumlah pegawai yang dibutuhkan.
  - c. Jumlah infrastruktur yang ada.

- d. Jumlah waktu yang digunakan.
2. Proses (*Process*). Dalam indikator ini, organisasi/ instansi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Rambu yang paling dominan dalam proses adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi/ instansi. Misalnya:
    - a. Ketaatan pada peraturan perundangan.
    - b. Rata-rata yang diperlukan untuk memproduksi atau menghasilkan layanan jasa.
  3. Keluaran (*Output*), adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik atau non-fisik. Indikator ini digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Misalnya :
    - a. Jumlah produk atau jasa yang dihasilkan.
    - b. Ketepatan dalam memproduksi barang atau jasa.
  4. Hasil (*Outcome*), segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Outcome menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil lebih tinggi yang mungkin mencakup kepentingan banyak pihak. Dengan indikator ini, organisasi/ instansi akan dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk output memang dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat banyak, misalnya:
    - a. Tingkat kualitas produk atau jasa yang dihasilkan.

- b. Produktivitas para karyawan atau pegawai.
5. Manfaat (*Benefit*), adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator manfaat menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Misalnya:
- a. Tingkat kepuasan masyarakat.
  - b. Tingkat partisipasi masyarakat.
6. Dampak (*Impact*), pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif. Misalnya:
- a. Peningkatan kesejahteraan masyarakat.
  - b. Peningkatan pendapatan masyarakat.

#### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan beberapa orang terkait penelitian ini dan menjadi bahan masukan atau bahan rujukan bagi penulis dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 2.3**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul	Variabel Yang Diteliti	Hasil Penelitaian
1	Gilang Susakti Jauhari (2017)	Pengaruh kompetensi sumber daya manusia dan sistem pengendalian internal pemerintah terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.	Kompetensi sumber daya manusia, sistem pengendalian internal pemerintah, dan kinerja instansi pemerintah daerah	Kompetensi sumberdaya manusia, dan sistem pengendalian internal pemerintah sangat berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah.

2	Argo Trihapsoro (2015)	Pengaruh kualitas sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi dan sistem pengendalian intern pemerintah terhadap kinerja pemerintah daerah (studi pada skpd kabupaten boyolali)	Kualitas sumber daya manusia, teknologi informasi, dan sistem pengendalian intern pemerintah sebagai variabel bebas dan kinerja pemerintah daerah sebagai variabel terikat.	Kualitas sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi, dan sistem pengendalian intern pemerintah memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah.
3	Nur Azlina (2014)	Pengaruh <i>good governance</i> dan pengendalian intern terhadap kinerja pemerintah kabupaten pelalawan	Good governance dan pengendalian intern sebagai variabel bebas dan kinerja pemerintah kabupaten pelalawan sebagai variabel terikat.	Terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>good governance</i> dan pengendalian intern terhadap kinerja pemerintah kabupaten pelalawan.
4	Nur Afrida (2013)	Pengaruh desentralisasi dan sistem pengendalian intern pemerintah terhadap kinerja manajerial skpd	Desentralisasi dan sistem pengendalian intern pemerintah sebagai variabel bebas dan kinerja manajerial skpd sebagai variabel terikat.	Desentralisasi dan sistem pengendalian intern pemerintah berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial skpd.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja pemerintah merupakan segala tindakan dan kebijakan yang dilakukan dalam suatu organisasi sektor publik dalam mewujudkan pembangunan nasional guna tercapainya kemakmuran dan kesejahteraan rakyat dengan mengutamakan kepentingan masyarakat dan memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Orang-orang dalam organisasi sektor publik diberikan kepercayaan oleh masyarakat dalam melayani masyarakat, maka dari itu kinerja suatu organisasi sektor publik menjadi perhatian utama masyarakat dalam

menentukan disalahgunakannya kepercayaan yang diberikan. Untuk menghasilkan kinerja yang maksimal guna mencapai tujuan organisasi maka harus didukung dengan berbagai faktor yang mampu meningkatkan kinerja organisasi tersebut.

### **2.2.1 Pengaruh *Work From Home* Dengan Kinerja Instansi Pemerintah**

Berdasarkan, Surat Edaran No. 57/2020 Tanggal 28 Mei 2020 Tentang Pelaksanaan Kerja dari Rumah/*Work From Home* (WFH) bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Menyatakan bawah semua aparatur pemerintah melakukan pekerjaan secara jarak jauh (*Work From Home*). Dimana dalam hal ini dikemukakan oleh (Nilles dkk, 2020) menyatakan bahwa :

“*Work from Home* adalah salah satu istilah bekerja dari jarak jauh (*remote working*), lebih tepatnya melakukan pekerjaan yang biasa dilakukan di kantor dari rumah. Jadi pekerja tidak perlu datang ke kantor tatap muka dengan para pekerja lainnya.”

Menurut menurut Mungkasa (2020) mengemukakan bahwa penerapan *work from home* sangat berpengaruh terhadap kinerja di setiap instansi pemerintah sebagai berikut :

“Skema penerapan *Work From Home* merupakan bagian dari konsep bekerja jarak jauh (*telecommuting*) yang sebenarnya bukan hal baru dalam dunia kerja dan perencanaan kota, bahkan telah dikenal sejak tahun 1970 an sebagai salah satu upaya mengatasi kemacetan lalu lintas dari perjalanan rumah ke kantor pulang pergi setiap hari. Dimana penerapan *work from home* dapat mempengaruhi penilaian terhadap kinerja instansi pemerintah pada saat ini.”

### **2.2.2 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dengan Kinerja Instansi Pemerintah**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat strategis dan fundamental dalam organisasi baik organisasi sektor publik ataupun non sektor publik. Dibandingkan dengan faktor lain, sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga. Peranan sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Sudarmanto (2014:6) menjelaskan hubungan kompetensi SDM dengan kinerja sebagai berikut:

“Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang di dalamnya memiliki kinerja yang baik. Organisasi yang efektif atau berhasil akan ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas.”

Menurut Sudarmanto (2014:7) menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi pemerintah atau instansi pemerintah sebagai berikut:

“Kompetensi akan mendorong seseorang untuk memiliki kinerja terbaik sehingga dapat sukses dalam organisasi. Oleh karena itu, apabila menghendaki organisasinya dapat sukses atau berhasil di era kompetisi global, organisasi publik maupun bisnis perlu mengembangkan kompetensi sumber daya manusia.”

Pernyataan dari Lyle Spencer & Signe Spencer (1993:9) dalam Sudarmanto (2014:46) mengenai hubungan kompetensi SDM dengan kinerja adalah sebagai berikut:



“Kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi.”

### **2.2.3 Pengaruh Penerapan *Work From Home* Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah**

Beragam pengertian dapat ditemui, tetapi sepertinya pengertian oleh Huuhtanen (1997) yang relatif mudah dipahami, yaitu :

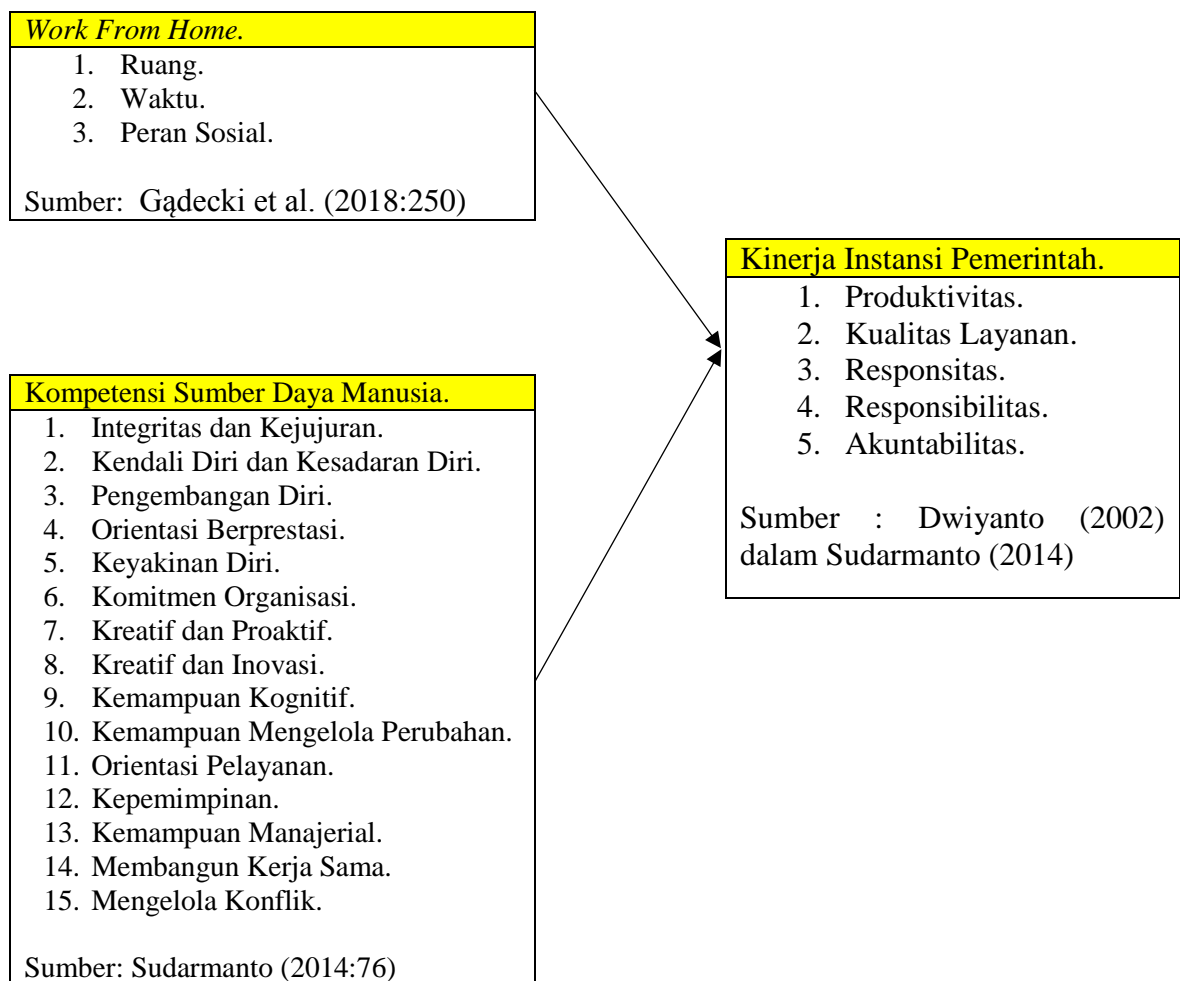
“Pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang (pegawai, pekerja mandiri, pekerja rumahan) secara khusus, atau hanya waktu tertentu, pada sebuah lokasi jauh dari kantor, menggunakan media telekomunikasi sebagai alat kerja.”

Ditambahkan oleh Konradt, Schmook, dan Malecke (2000), bahwa bekerja jarak jauh dimaksudkan sebagai :

“Cara bekerja dalam sebuah organisasi yang dilaksanakan sebagian atau seluruhnya di luar kantor konvensional dengan bantuan layanan telekomunikasi dan informasi.”

Pengamatan (Mungkasa, 2020) menunjukkan bahwa pemahaman bekerja jarak jauh setidaknya menyangkut 4 (empat) hal yaitu :

1. Pilihan tempat kerja, yang mengacu pada penghematan waktu/jarak fisik (tele);
2. Pembagian atau substitusi total dari penglaju (commute) harian;
3. Intensitas aktivitas bekerja jarak jauh, yang mengacu pada kekerapan dan lamanya waktu;
4. Ketersediaan teknologi komunikasi dan informasi.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2017:93) berpendapat bahwa yang dimaksud hipotesis adalah sebagai berikut:

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.”

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Penerapan *Work From Home* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Instansi Pemerintah.

Hipotesis 2 : Kompetensi Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh terhadap Kinerja Instansi Pemerintah.

Hipotesis 3 : Penerapan *Work From Home* dan kompetensi Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh terhadap Kinerja Instansi Pemerintah.