

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya yang meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, strategi operasional, serta manusia sebagai pelaksana utama kegiatan organisasi. Di antara seluruh sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting karena menjadi penggerak utama dalam mencapai tujuan organisasi.

Untuk merencanakan, mengelola, dan mengendalikan sumber daya manusia, dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Berikut ini beberapa pengertian MSDM menurut para ahli :

Kaswan mendefinisikan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan fungsi lainnya. MSDM menangani SDM, yaitu orang-orang yang mampu dan siap memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan para pemangku kepentingan” (Bukit et al., 2017). Samsuni (2017) menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu atau cara yang mengatur hubungan serta peran sumber daya manusia yang dimiliki individu secara maksimal sehingga tujuan dapat tercapai.” Ajabar (2020) menjelaskan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk memberdayakan atau memaksimalkan anggota organisasi agar mampu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.”

Selain itu, MSDM merupakan bidang yang sangat strategis dalam organisasi atau perusahaan. MSDM harus dipandang sebagai pengembangan dari pandangan tradisional, dengan tujuan mengelola manusia secara efektif melalui pemahaman perilaku manusia serta kemampuan dalam mengelolanya (Surajiyo et al., 2020).

Gauzali dalam Susan (2019) menyatakan bahwa:

“MSDM adalah kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi agar pengetahuan (knowledge), kemampuan (ability), dan keterampilan (skill) karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan.”

Nurdin Batjo dan Shaleh (2018) mendefinisikan MSDM sebagai :

“Ilmu dan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan evaluasi sumber daya manusia, mulai dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, hingga pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan karyawan, dan kebutuhan masyarakat.”

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses strategis yang berfungsi untuk mengelola manusia secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas pokok dan fungsi MSDM adalah mengelola sumber daya manusia atau staf organisasi secara efektif, sehingga tercipta hubungan kerja yang saling memuaskan antara karyawan dan manajemen. Hal ini penting agar setiap individu mampu menjalankan tugas sesuai dengan posisi dan tanggung jawabnya (Riniwati, 2016).

Manajemen SDM juga memiliki peran dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja, produktivitas, serta pencapaian tujuan organisasi (Sisca et al., 2020).

Menurut Bukit et al. (2017), fungsi-fungsi MSDM meliputi :

1. Perencanaan

Kegiatan memperkirakan kebutuhan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien.

2. Pengorganisasian

Proses mengatur pegawai melalui pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, serta koordinasi dalam struktur organisasi.

3. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan bertujuan memberikan petunjuk agar pegawai bekerja sama secara efektif.

4. Pengadaan meliputi proses rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi.

5. Pengendalian

Upaya mengendalikan pegawai agar menaati peraturan serta bekerja sesuai rencana organisasi.

6. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Pemberian balas jasa berupa uang atau barang sebagai imbalan atas kontribusi pegawai.

8. Pengintegrasian

Menyatukan kepentingan organisasi dengan kebutuhan pegawai agar tercipta kerja sama yang saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Upaya menjaga dan meningkatkan kondisi fisik, mental, serta loyalitas pegawai agar tetap bekerja secara optimal.

10. Kedisiplinan

Fungsi penting sebagai kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa disiplin tujuan maksimal sulit dicapai.

11. Pemberhentian

Proses pemutusan hubungan kerja pegawai dengan organisasi.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan utama untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengelolaan SDM secara optimal. Purnaya dan SE (2016) menyatakan bahwa :

“Tujuan MSDM adalah meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan.”

Secara umum, MSDM bertujuan mengoptimalkan produktivitas seluruh pekerja dalam organisasi. Produktivitas diartikan sebagai perbandingan antara output perusahaan berupa barang atau jasa dengan input seperti manusia, modal, bahan, dan energi.

Menurut Larasati (2018), tujuan MSDM terbagi menjadi empat, yaitu :

1. Tujuan Sosial

Organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis serta meminimalkan dampak negatif terhadap masyarakat.

2. Tujuan Organisasional

Membantu organisasi mencapai sasaran formal yang telah ditetapkan.

3. Tujuan Fungsional

Menjaga kontribusi departemen SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Membantu individu mencapai tujuan pribadi melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Dengan demikian, MSDM tidak hanya berorientasi pada tujuan organisasi, tetapi juga memperhatikan.

2.2. Teori Motivasi Kerja

2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan hal-hal yang berhubungan dengan faktor-faktor pendorong dalam setiap individu. Setiap orang memiliki alasan yang berbeda-beda dalam bekerja dan dengan terpenuhinya alasan (kebutuhan) tersebut, guru akan lebih memperbaiki kinerjanya.

Isbandi (Uno H. B., 2016) menjelaskan bahwa motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Dalam teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow (Maslow Need), kebutuhan hidup tersebut mencakup :

- 1) *Physiological needs* atau kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan dasar yang meliputi makanan, minuman, tempat berteduh
- 2) *Safety needs* atau kebutuhan akan rasa aman dan terbebas dari bahaya
- 3) *Belongingness and love needs* atau kebutuhan akan rasa memiliki dan kasih sayang
- 4) *Esteem needs* atau kebutuhan akan penghargaan, perasaan dihargai dan dihormati
- 5) *Self actualization needs* atau kebutuhan aktualisasi diri, yaitu hasrat untuk menjadi diri sendiri menurut kemampuannya.

Selanjutnya Uno (2016:71) mengatakan bahwa : “Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. ”Motivasi kerja guru didefinisikan sebagai suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

(Destiana, D, Kurnia, & Sumardi, 2012) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi pedagogik dengan kinerja guru sekolah dasar. Kinerja guru yang buruk lebih cenderung diakibatkan karena kurangnya pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan keyakinan dalam diri. Guru yang berkinerja baik memiliki kompetensi pedagogik yang baik pula, sehingga upaya untuk meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan dengan memberikan fokus lebih terhadap kompetensi pedagogiknya.

Motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya.

(Kadarisman, 2012, hal. 76) menyatakan bahwa “motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.”

(Bangun, 2012, hal. 38) mendefinisikan “motivasi adalah suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku secara teratur.”

Menurut Widodo (2015, hal : 187) “motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya.”

(Siagian S. , 2008, hal. 85) mengemukakan bahwa “motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau atau rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.”

Menurut (Hasibuan M. , 2012, hal. 96) “motivasi merupakan cadangan energi potensial yang dimiliki seseorang untuk dapat digunakan dan dilepaskan yang tergantung pada kekuatan dorongan serta peluang yang

ada dimana energi tersebut akan dimanfaatkan oleh guru karena adanya kekuatan motif dan kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif".

Dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan upaya-upaya yang dapat mempengaruhi semangat seseorang untuk lebih giat dan tekun dalam melakukan pekerjaan.

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya. Tujuan pemberian motivasi kerja kepada karyawan berguna untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.

Adapun tujuan motivasi kerja berikut ini dikemukakan oleh (Kadarisman, 2012, hal. 83) yaitu sebagai berikut :

1) Mengubah perilaku guru sesuai dengan keinginan sekolah

Perubahan perilaku yang dimaksud adalah perubahan perilaku kerja guru. Dalam arti bahwa pemberian motivasi kepada para guru, agar mereka tetap bersedia melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kecakapan yang mereka miliki.

2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja guru

Kondisi kerja amat menentukan tingkat gairah kerja para gurunya. Apabila kondisi kerja dirasa menyenangkan, menyejukkan dan tidak bising maka semua orang akan termotivasi untuk bekerja giat. Begitupun sebaliknya kondisi kerja yang kacau, pengap, gelap dan

bising akan menurunkan prestasi kerja yang pada akhirnya akan menurunkan produktivitas organisasi serta inefisiensi.

3) Meningkatkan disiplin kerja

Disiplin kerja guru dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan sekolah atau kepala sekolah pada diri guru tersebut. Dengan demikian, kepala sekolah sebelum memberikan motivasi kepada gurunya, harus terlebih dahulu memahami apa yang menjadi motif guru sehingga mau bekerja dengan baik.

4) Meningkatkan prestasi kerja

Prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, sikap yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Prestasi yang dicapai guru bukan saja meningkatkan motivasi bagi yang bersangkutan, tetapi juga menguntungkan sekolah dalam usahanya meningkatkan produktivitas.

5) Meningkatkan rasa tanggung jawab

Seorang guru yang bekerja dalam sekolah pada suatu waktu ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar. Tanggung jawab tersebut bukan saja atas hasil pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi.

6) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi

Kondisi kerja amat menentukan tingkat gairah kerja para gurunya. Apabila kondisi kerja dirasa menyenangkan, memuaskan dan

tidak bising maka semua orang akan termotivasi untuk bekerja giat. Begitupun sebaliknya, apabila kondisi kerja kacau, pengap, gelap dan bising maka akan menurunkan prestasi kerja yang pada akhirnya akan menurunkan produktivitas sekolah serta inefisiensi.

7) Menumbuhkan loyalitas guru pada sekolah

Motivasi merupakan modal utama timbulnya loyalitas guru terhadap sekolah. Bila motivasi lemah maka loyalitas juga akan merosot. Oleh sebab itu, para guru yang mempunyai motivasi tinggi juga akan mempunyai loyalitas yang tinggi.

Menurut (Hasibuan M. S., 2009, hal. 71) “manfaat dari pentingnya pemberian motivasi adalah karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan diintegrasikan kepada tujuan yang diinginkan.”

Secara singkat manfaat motivasi adalah menumbuhkan gairah atau semangat kerja sehingga produktivitas kerja setiap guru meningkat sehingga hasil dari setiap pekerjaan guru akan meningkat pula. Selain itu manfaat pemberian motivasi kerja adalah menumbuhkan disiplin yang tinggi, meningkatkan kreativitas dan partisipasi setiap guru sehingga tercipta produktivitas yang tinggi.

2.2.3 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut (Kadarisman, 2012, hal. 92) adalah sebagai berikut :

1. Faktor intern yang terdapat pada diri guru itu sendiri (*individual*)
Yang tergolong dalam faktor - faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan (*needs*), tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan (*abilities*).
2. Faktor ekstern yang berasal dari luar diri guru.
3. Adapun faktor - faktor yang berasal dari luar diri guru atau dari tempat bekerjanya adalah pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*superrvision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*).

Kedua faktor diatas memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap proses psikologis di dalam diri seseorang. Faktor di atas saling berkaitan dalam menimbulkan motivasi seseorang. Kedua faktor pendorong ini penting sekali untuk ditingkatkan. Bila kedua faktor pendorong ini besar maka guru akan bekerja lebih bersemangat yang akan mendorong kesuksesan dan kinerja yang lebih baik.

2.2.4 Dimensi Motivasi Kerja

Motivasi kerja pada dasarnya merupakan dorongan internal maupun eksternal yang membuat seseorang bersemangat, terarah, dan bertahan dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam konteks organisasi, motivasi kerja penting karena memengaruhi intensitas usaha, ketekunan, serta perilaku kerja karyawan. Salah satu teori yang banyak digunakan untuk menjelaskan motivasi adalah teori hierarki kebutuhan Maslow, yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun bertingkat dan akan mendorong perilaku seseorang, termasuk dalam bekerja. Dimensi motivasi kerja menurut Maslow dalam (Busro, 2018) meliputi :

1. Kebutuhan fisik.
2. Kebutuhan keselamatan.
3. Kebutuhan sosial.
4. Kebutuhan kehormatan.
5. Kebutuhan aktualisasi diri.

2.2.5 Indikator Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Adapun beberapa indikator motivasi kerja guru menurut (Faturrohman & Suryana, 2012, p. 73) yaitu :

- 1) Imbalan yang layak

Kepuasan guru menerima imbalan atau gaji yang diberikan lembaga dapat menentukan motivasi kerja. Guru dengan gaji yang tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan membuat motivasi kerja akan menurun. Sebaliknya, guru dengan gaji yang sesuai dan bias memenuhi kebutuhan hidup akan selalu termotivasi dalam melakukan berbagai pekerjaan

2) Kesempatan untuk promosi

Promosi jabatan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja. Banyaknya kesempatan promosi jabatan yang diberikan lembaga kepada guru akan berdampak pada keinginan guru untuk meningkatkan kualitas kerja.

3) Memperoleh pengakuan

Sebuah pengakuan dari pihak lembaga terhadap kerja yang telah dilaksanakan oleh guru akan memberikan dampak bagi peningkatan motivasi kerja guru. Pekerjaan yang selalu diakui membuat guru selalu memperbaiki dan menyelesaikan tugas lebih baik dari yang sebelumnya.

4) keamanan bekerja

Lingkungan kerja yang aman sangat diharapkan oleh semua orang termasuk guru. Lingkungan sekolah yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan akan membuat guru mampu bekerja dengan maksimal.

Adapun menurut (Uno H. B., 2013, p. 61) menyebutkan bahwa indikator motivasi kerja guru tampak melalui :

1) Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

Guru yang memiliki motivasi yang tinggi terlihat dari tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan. Guru akan menyelesaikan pekerjaan dengan hasil maksimal sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Guru akan merencanakan, melaksanakan dan

mengevaluasi pembelajaran sesuai dengan peraturan yang berlaku.

2) Prestasi yang dicapainya

Prestasi yang diperoleh guru memperlihatkan bahwa guru tersebut memiliki motivasi yang tinggi. Prestasi tersebut dapat berupa penghargaan dari kepala sekolah, lembaga pendidikan maupun karya yang diciptakan.

3) Pengembangan diri

Guru dalam menjalankan profesinya sangat perlu untuk melakukan pengembangan diri. Keikutsertaan guru dalam pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh lembaga pendidikan menunjukkan bahwa guru memiliki antusias sehingga tercipta motivasi kerja yang tinggi.

4) Kemandirian dalam bertindak

Seseorang yang sudah masuk dalam usia produktif tentu memiliki sikap mandiri dalam bertindak. Kemandirian ini tercermin pada sikap guru yang selalu mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya meskipun tidak diperintah. Guru sevara sadar mengerjakan pekerjaan yang menjadi kewajibannya..

2.3. Teori Kompetensi

2.3.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi dalam bahasa inggris disebut competency, merupakan kebulatan penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang

ditampilkan melalui unjuk kerja yang dicapai setelah menyelesaikan suatu program pendidikan (Situmorang, 2008).

Menurut Echols dan Shadly (Supratiningkrum, 2014) Kompetensi adalah sekumpulan pengetahuan, perilaku dan keterampilan yang harus dimiliki guru untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pendidikan. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan belajar mandiri dengan memanfaatkan sumber belajar.

Kompetensi pada dasarnya merupakan deskripsi tentang apa yang dapat dilakukan seseorang dalam bekerja, serta apa wujud dari pekerjaan tersebut yang dapat terlihat. Untuk dapat melakukan suatu pekerjaan , seseorang harus memiliki kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap dan keterampilan yang relevan dengan bidang pekerjaannya (Suyanto dan Jihad, 2013).

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesiannya (Mulyasa, 2013, hal. 48).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang sebaiknya dapat dilakukan seorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.3.2 Faktor-Faktor Kompetensi

Menurut (Wibowo, 2007, p. 65) ada delapan faktor yang mempengaruhi kompetensi yaitu :

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

2.3.3 Jenis - Jenis Kompetensi

Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan (Mulyasa, 2013, hal. 92).

Menurut (Suprihatiningkrum, 2014, hal. 78) kompetensi guru meliputi :

1. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogiki merupakan kemampuan guru yang berkenaan dengan pemahaman terhadap peserta didik dan pengelolaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Secara substantif, kompetensi ini mencakup kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan

pembelajaran, evaluasi hasil belajar, serta pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Jadi, harapannya guru dapat memiliki kompetensi pedagogik yang baik sehingga dapat menyusun rancangan pembelajaran dan melaksanakannya.

2. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan wibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kepribadian guru sangat kuat pengaruhnya terhadap tugasnya sebagai pendidik. Sulit bagi guru mendidik peserta didik untuk disiplin jika guru yang bersangkutan tidak disiplin. Peserta didik akan meniru gurunya sehingga apa yang dikatakan oleh guru seharusnya sama dengan tindakannya.

3. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan yang berkenaan dengan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

4. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan kemampuan yang berkenaan dengan penguasaan materi pembelajaran bidang studi secara luas

dan mendalam, yang mencakup penguasaan substansi isi materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materi kurikulum tersebut, serta menambah wawasan keilmuan sebagai guru.

2.3.4 Dimensi Kompetensi

Kompetensi sebagai dasar dalam manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai gugus dan dimensi. Dimensi kompetensi merupakan aspek-aspek yang lebih spesifik yang menggambarkan kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif. Moeheriono (2009:15) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap individu, yaitu sebagai berikut :

1. Keterampilan menjalankan tugas (*task skill*)

Keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai standar yang berlaku di tempat kerja.

2. Keterampilan mengelola tugas (*task management skills*)

Keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan, termasuk mengatur prioritas dan memastikan tugas terselesaikan dengan baik.

3. Keterampilan mengambil tindakan (*contingency management skills*)

Keterampilan untuk mengambil tindakan secara cepat dan tepat ketika muncul masalah atau situasi tidak terduga dalam pekerjaan.

4. Keterampilan bekerja sama (*job role environment skills*)

Keterampilan untuk bekerja sama dengan orang lain serta memelihara kenyamanan dan keharmonisan lingkungan kerja.

5. Keterampilan beradaptasi (*transfer skills*)

Keterampilan untuk beradaptasi terhadap lingkungan kerja baru, termasuk kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan tugas, sistem kerja, maupun teknologi.

Selanjutnya, tuntutan untuk menjadikan organisasi lebih ramping mengharuskan perusahaan mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutup kesenjangan keterampilan. Dengan pengembangan tersebut, karyawan diharapkan mampu dimobilisasikan baik secara vertikal (kenaikan tanggung jawab/jabatan) maupun horizontal (perpindahan fungsi atau peran kerja) sesuai kebutuhan organisasi.

2.3.5 Indikator Kompetensi

Menurut (Munthe, 2009, hal. 69) mengemukakan indikator kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kesadaran di bidang kognitif. Misalnya, seorang guru mengetahui cara melaksanakan kegiatan identifikasi, penyuluhan, dan proses pembelajaran terhadap warga belajar.
2. Pengertian (*understanding*) merupakan keadaan kognitif dan efektif yang dimiliki siswa. Misalnya, seorang guru yang akan melaksanakan kegiatan harus memiliki pemahaman yang baik

tentang keadaan dan kondisi warga belajar di lapangan, sehingga dapat melaksanakan program kegiatan secara baik dan efektif.

3. Keterampilan (*skill*) merupakan kemampuan individu untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan yang dimiliki oleh guru untuk menyusun alat peraga pendidikan secara sederhana.
4. Nilai (*value*) merupakan suatu norma yang diyakini atau secara psikologis menyatu dalam diri individu.
5. Minat (*interest*) merupakan keadaan yang mendasari motivasi individu, keinginan yang berkelanjutan, dan orientasi psikologis. Misalnya, guru yang baik selalu tertarik kepada warga belajar dalam hal membina dan memotivasi mereka agar dapat belajar sebagaimana yang diharapkan.

2.4. Lingkungan Kerja

2.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu mendapat perhatian karena berpengaruh langsung terhadap karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan lingkungan kerja yang kurang memadai berpotensi menurunkan produktivitas. Kondisi lingkungan kerja dinilai baik apabila karyawan dapat bekerja secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Dampak kesesuaian lingkungan kerja umumnya terlihat dalam jangka panjang. Sebaliknya,

lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut lebih banyak tenaga dan waktu, serta menghambat terciptanya sistem kerja yang efisien.

Khairani (2013) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu di sekitar karyawan yang memengaruhi dirinya dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas yang diberikan dalam suatu wilayah kerja. Taiwo (2010, p. 301) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja mencakup segala sesuatu baik kejadian, orang, maupun faktor lainnya yang memengaruhi cara seseorang bekerja. Dengan demikian, lingkungan kerja dapat dipahami sebagai kumpulan faktor fisik dan nonfisik. Faktor nonfisik berkaitan dengan situasi atau kondisi di tempat kerja, sedangkan faktor fisik mencakup orang-orang, peralatan, dan sarana pendukung kerja.

Sunyoto (2015) menekankan bahwa lingkungan kerja merupakan komponen penting bagi karyawan dalam melaksanakan aktivitas kerja. Lingkungan kerja yang baik, serta kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi, akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Senada dengan itu, Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa lingkungan kerja meliputi keseluruhan alat dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar tempat bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik secara individu maupun kelompok. Sunyoto (2012:43) menambahkan bahwa lingkungan kerja merupakan bagian dari komponen penting dalam aktivitas kerja karyawan, dan faktor lingkungan kerja dalam perusahaan sangat memengaruhi produktivitas.

Noah dan Steve (2012, p. 37) mengartikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan hubungan yang terjadi di tempat kerja, di mana segala sesuatu yang berada di lingkungan kerja dapat memengaruhi aktivitas karyawan. Nitisemito (2012) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Dalam instansi atau perusahaan, lingkungan kerja yang baik memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berkontribusi terhadap kinerja pegawai, sehingga perbaikan kondisi kerja berpotensi meningkatkan capaian kinerja. (Budianto & Katini, 2017)

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan saat bekerja, baik aspek fisik maupun nonfisik, yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang kondusif akan membuat karyawan merasa aman dan nyaman sehingga mendukung kinerja, sedangkan lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menurunkan rasa aman dan nyaman, serta menghambat produktivitas.

2.4.2 Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Suwardi dan Daryanto (2018), jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik.

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi pegawai secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan yang secara langsung berhubungan dengan pegawai antara lain meja, kursi, pusat kerja, dan peralatan lainnya. sementara itu, lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat disebut sebagai lingkungan kerja yang memengaruhi kondisi manusia, misalnya suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan sebagainya.

2. Lingkungan kerja nonfisik

Lingkungan kerja nonfisik adalah semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan antara atasan dengan bawahan, hubungan antarpegawai, maupun hubungan dengan rekan kerja lainnya.

2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Faida (2019), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi lingkungan kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Hubungan sosial

Hubungan sosial antarpegawai dan antara pegawai dengan pimpinan yang terjalin baik dapat membuat pegawai merasa nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan demikian, kinerja pegawai akan meningkat dan tujuan organisasi dapat dicapai.

2. Kelembaban

Udara yang panas dan kelembaban tinggi akan menimbulkan penguapan panas dari tubuh secara berlebihan, sehingga memengaruhi peningkatan denyut jantung akibat aktivitas peredaran darah yang lebih aktif untuk memenuhi kebutuhan oksigen.

3. Bau

Penggunaan pendingin ruangan (AC) yang tepat dapat membantu menghilangkan bau yang mengganggu di sekitar lingkungan kerja.

4. Sirkulasi udara

Udara normal mengandung 21% oksigen, 0,03% karbon dioksida, dan 0,9% gas campuran. Sirkulasi udara yang tidak baik dapat menimbulkan gejala sesak napas pada tubuh orang normal. Oleh karena itu, sirkulasi udara yang baik dapat dicapai melalui ventilasi yang cukup dan keberadaan tanaman di sekitar lingkungan kerja.

5. Penerangan

Cahaya atau penerangan memiliki manfaat besar bagi pegawai dalam menjamin keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu, perlu diperhatikan penerangan yang cukup terang tetapi tidak menyilaukan. Penerangan yang kurang jelas dapat memperlambat pekerjaan, meningkatkan kesalahan, dan akhirnya menyebabkan rendahnya efisiensi kerja.

6. Kebersihan

Setiap perusahaan hendaknya senantiasa menjaga kebersihan lingkungan kerja, karena selain berpengaruh terhadap kesehatan, juga berpengaruh terhadap kondisi kejiwaan seseorang. Lingkungan kerja yang bersih akan menimbulkan rasa senang bagi pegawai, dan perasaan senang ini dapat memengaruhi semangat serta gairah kerja yang lebih tinggi.

2.4.4 Dimensi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam kajian manajemen sumber daya manusia umumnya diklasifikasikan ke dalam dua dimensi utama, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik. Pembagian ini menekankan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi tempat kerja secara material, tetapi juga mencakup aspek hubungan kerja dan suasana psikologis yang terbentuk dalam organisasi.

1. Dimensi Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Suwardi dan Daryanto (2018), lingkungan kerja fisik merupakan seluruh kondisi berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dan dapat memengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dimensi fisik berkaitan dengan kenyamanan kerja, kelancaran proses kerja, dan dukungan fasilitas yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif.

Aspek-aspek yang umumnya menggambarkan dimensi lingkungan kerja fisik antara lain :

- a. Tata ruang dan kelayakan tempat kerja, termasuk penataan area kerja, kerapihan, serta kemudahan akses saat bekerja.
- b. Penerangan/pencahayaan, yaitu kecukupan cahaya yang mendukung ketelitian dan keselamatan kerja serta tidak menimbulkan silau.
- c. Sirkulasi udara/ventilasi, yang berpengaruh pada kenyamanan, kesegaran ruangan, dan kesehatan karyawan.
- d. Suhu dan kelembaban, yakni kondisi temperatur dan tingkat kelembaban yang tidak mengganggu konsentrasi maupun kenyamanan bekerja.
- e. Kebisingan, yaitu tingkat suara yang dapat memengaruhi fokus, komunikasi, dan produktivitas.
- f. Kebersihan lingkungan kerja, mencakup kebersihan ruang kerja dan area umum yang berpengaruh pada kesehatan dan kenyamanan.
- g. Ketersediaan sarana dan perlengkapan kerja, yaitu kelengkapan serta kelayakan alat dan fasilitas yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan tugas.

2. Dimensi Lingkungan Kerja Nonfisik

Menurut Suwardi dan Daryanto (2018), lingkungan kerja nonfisik adalah kondisi lingkungan kerja yang berkaitan dengan hubungan kerja dan interaksi sosial dalam organisasi. Dimensi ini

berhubungan dengan kenyamanan psikologis karyawan, kualitas komunikasi, serta iklim kerja yang memengaruhi semangat dan keberlangsungan kerja. Aspek-aspek yang umumnya menggambarkan dimensi lingkungan kerja nonfisik antara lain :

- a. Hubungan atasan dengan bawahan, seperti pola komunikasi, dukungan, arahan kerja, serta perlakuan yang dirasakan adil.
- b. Hubungan antarpegawai/rekan kerja, meliputi kerja sama, saling membantu, dan keharmonisan dalam tim.
- c. Komunikasi dan koordinasi kerja, yakni kelancaran pertukaran informasi serta kejelasan pembagian tugas.
- d. Iklim atau suasana kerja, yaitu kondisi psikologis yang tercipta (misalnya rasa nyaman, rasa aman, serta minim konflik) yang mendorong produktivitas.
- e. Dukungan sosial di tempat kerja, seperti adanya penghargaan, empati, dan rasa saling menghargai yang membuat karyawan merasa diterima.

Dengan demikian, dimensi lingkungan kerja dapat dipahami sebagai dua ranah yang saling melengkapi : dimensi fisik menyediakan dukungan material dan kenyamanan kerja, sedangkan dimensi nonfisik membentuk kualitas hubungan serta suasana kerja yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan.

2.4.5 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Budiasa (2021:43), indikator lingkungan kerja meliputi :

1. Suasana kerja

Kondisi di sekitar karyawan yang membentuk suasana kerja serta memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Suasana kerja dapat dilihat dari :

- a. tingkat kenyamanan dan ketenangan saat bekerja
- b. keteraturan dan kerapian ruang kerja
- c. kondisi kerja yang kondusif untuk fokus dan produktivitas
- d. minimnya gangguan yang menghambat pelaksanaan tugas

2. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan kerja yang ditandai dengan keharmonisan, saling mendukung, dan tidak saling menjatuhkan. Hubungan yang harmonis mendorong karyawan betah bekerja dan berpengaruh terhadap kinerja. Indikator ini dapat dilihat dari:

- a. kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. komunikasi antarpegawai yang lancar dan terbuka
- c. sikap saling membantu saat menghadapi kesulitan kerja
- d. rendahnya konflik interpersonal di lingkungan kerja
- e. Tersedianya fasilitas atau perlengkapan kerja

3. Ketersediaan peralatan dan sarana kerja yang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas. Fasilitas kerja yang memadai

menjadi penunjang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini dapat dilihat dari :

- a. kelengkapan alat kerja sesuai kebutuhan pekerjaan
- b. kondisi fasilitas yang layak pakai dan berfungsi baik
- c. kemudahan akses terhadap sarana kerja (misalnya perangkat, jaringan, ruang kerja)
- d. ketersediaan dukungan pemeliharaan/perbaikan fasilitas ketika dibutuhkan.

2.5. Kinerja

2.5.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *performance* yang secara etimologis berarti pelaksanaan, hasil kerja, atau perbuatan yang mencerminkan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kinerja dipahami sebagai tingkat pencapaian individu atau kelompok dalam melaksanakan fungsi pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dengan demikian, kinerja tidak hanya menggambarkan hasil akhir pekerjaan, tetapi juga mencerminkan proses, perilaku, dan sikap kerja yang mendasari pencapaian hasil tersebut.

Menurut Supardi (2018), kinerja merupakan aktivitas nyata yang dilakukan individu untuk melaksanakan, menyelesaikan, dan mempertanggungjawabkan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diemban. Kinerja sering disebut dengan prestasi kerja, karena merupakan

ukuran seberapa jauh seseorang mampu mencapai hasil kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Prestasi kerja menunjukkan kontribusi nyata dari sumber daya manusia terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja pada hakikatnya adalah sejauh mana seseorang dapat merealisasikan tugas-tugas yang telah dijabarkan dan menjadi tanggung jawabnya. Kinerja menggambarkan manifestasi kemampuan, kompetensi, dan motivasi kerja yang diwujudkan dalam tindakan nyata di tempat kerja. Dengan demikian, kinerja tidak hanya dilihat dari kuantitas hasil kerja, tetapi juga dari kualitas, efisiensi, ketepatan waktu, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas.

Pandangan lain dikemukakan oleh Bernardin dan Russel dalam Lijan Poltak Sinambela (2012), yang mendefinisikan kinerja sebagai catatan atas hasil kerja yang dihasilkan seseorang dalam suatu fungsi atau aktivitas tertentu selama periode waktu tertentu. Definisi ini menegaskan bahwa kinerja memiliki dimensi objektif, dapat diukur, dan harus dikaitkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi. Dengan demikian, kinerja pegawai dapat menjadi dasar evaluasi dan indikator keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Achmad Sobirin (2018:17–18), makna kinerja dapat dijelaskan melalui beberapa pandangan sebagai berikut :

- a. Kinerja merupakan sesuatu yang dapat diukur, baik melalui angka maupun melalui ekspresi tertentu yang memungkinkan terjadinya komunikasi atas hasil kerja.

- b. Kinerja berarti suatu upaya yang dilakukan secara sadar dengan tujuan tertentu untuk menghasilkan sesuatu, misalnya upaya menciptakan nilai.
- c. Kinerja merupakan hasil dari suatu tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. Kinerja juga dapat dipahami sebagai kemampuan untuk menghasilkan atau potensi dalam menciptakan hasil. Sebagai contoh, tingkat kepuasan pelanggan dapat dianggap sebagai potensi organisasi untuk menciptakan penjualan di masa yang akan datang.
- e. Kinerja merupakan perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan benchmark atau patokan tertentu, baik yang ditetapkan secara internal maupun eksternal.
- f. Kinerja dapat pula dipahami sebagai hasil yang tidak terduga atau mengejutkan dibandingkan dengan yang diharapkan sebelumnya.
- g. Dalam disiplin psikologi, kinerja diartikan sebagai tindakan nyata (*acting out*) yang menunjukkan perilaku individu dalam konteks kerja.
- h. Kinerja dapat pula dimaknai sebagai sebuah pertunjukan, khususnya dalam konteks seni pertunjukan, yang melibatkan aktor, peran yang dimainkan, serta partisipasi penonton atau pihak luar yang menyaksikan proses tersebut.

Kinerja merupakan bentuk judgment atau penilaian yang didasarkan pada perbandingan terhadap suatu standar tertentu. Dalam hal

ini, persoalan utama yang muncul adalah siapa yang berhak melakukan penilaian dan berdasarkan kriteria apa penilaian tersebut dilakukan. Smith dalam Mulyasa (2008) mengartikan kinerja sebagai *output derived from processes, human or otherwise* hasil atau keluaran dari suatu proses, baik yang bersumber dari aktivitas manusia maupun sistem organisasi. Pandangan ini menekankan bahwa kinerja bukan sekadar hasil individu, tetapi merupakan sinergi antara faktor manusia, metode kerja, dan dukungan organisasi. Dalam pengertian yang lebih luas, kinerja merupakan hasil yang muncul dari interaksi antara kemampuan, motivasi, kesempatan kerja, serta kondisi lingkungan organisasi.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya. Kinerja tidak hanya merepresentasikan hasil akhir, tetapi juga proses pelaksanaan kerja yang mencerminkan kemampuan, kemauan, dan etika profesional pegawai. Kinerja yang baik menunjukkan adanya sinergi antara kompetensi individu, motivasi kerja, dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung.

2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat multidimensional dan kompleks, karena tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam melaksanakan tugas, tetapi juga oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi. Dalam konteks organisasi, kinerja

pegawai tidak berdiri sendiri sebagai hasil akhir dari suatu pekerjaan, melainkan merupakan akumulasi dari berbagai variabel yang mempengaruhi proses dan perilaku kerja seseorang. Faktor-faktor tersebut meliputi aspek personal seperti kompetensi, motivasi, dan kepribadian, serta aspek kontekstual seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, sistem organisasi, dan budaya kerja yang berlaku, Suranto (2005:9) mengemukakan bahwa ada empat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1. Efektivitas dan efisiensi
2. Otoritas dan Tanggung jawab
3. Disiplin
4. Inisiatif.

Keempat faktor di atas, akan lebih dijelaskan sebagai berikut :

a. Efektivitas dan Efisiensi

1) Efektivitas

Pelaksanaan kerja yang dilakukan para aparatur sipil negara di dalam organisasi tidak terlepas dari ketercapaian tujuan. Pada umumnya output atau hasil dari apa yang dikerjakan para ASN ini diharapkan dapat mencapai efektivitas dari apa yang dikerjakannya. Robbins dalam Kurniawan (2005:48) bahwa “efektivitas berasal dari kata dasar ‘efektif’ yang berarti terjadinya suatu efek atau akibat yang diinginkan, jadi perbuatan seseorang yang efektif ialah perbuatan yang menimbulkan akibat sebagaimana diharapkan”. Kurniawan (2005:48) juga menuliskan efektivitas

adalah “kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

The Liang Gie (2000:143) menuliskan tentang efektivitas, yaitu :

Efektivitas merupakan keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu yang dikehendaki, maka perbuatan itu dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat atau mencapai maksud sebagaimana yang dikehendaki.

Pendapat di atas, dapat dipahami bahwa efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai. Pengertian efektivitas ini juga lebih berorientasi kepada keluaran sedangkan masalah penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Apabila efisiensi dikaitkan dengan keefektifan maka berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaan atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Menurut Emerson dalam Handyaningrat (2001:140) menjelaskan bahwa ”efektivitas adalah pengukuran dalam arti pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. Handyaningrat (2001:143) juga mengemukakan bahwa pada dasarnya cara yang terbaik untuk meneliti suatu efektivitas ialah dengan memperhatikan secara serempak tiga buah konsep yang saling berhubungan yaitu :

1. Paham mengenai optimasi tujuan : keefektifan dinilai menurut ukuran seberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai;

2. Perspektif sistematika : tujuan mengikuti suatu daur dalam organisasi;
3. Tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi: bagaimana tingkah laku individu dan kelompok akhirnya dapat menyokong atau menghalangi tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa yang menjadi ukuran untuk menentukan efektif atau tidaknya tujuan dari sasaran yang digariskan atau dengan kata lain untuk mengukur tingkat efektivitas adalah perbandingan antara rencana dengan yang telah ditentukan dengan hasil yang dicapai. Semakin tinggi hasil pekerjaan yang dilakukan, tidak tercapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan, maka hal tersebut dapat dikatakan tidak efektif.

Drucker dalam Sugiyono (2009:23) mengatakan bahwa “efektivitas “merupakan landasan mencapai sukses, dan efisiensi merupakan sumber daya minimal yang digunakan untuk mencapai kesuksesan itu”. Jadi apabila tujuan atau sasaran itu tidak selesai dengan waktu yang telah ditentukan maka pekerjaan itu tidak efektif. Proses pelaksanaan efektivitas kerja merupakan fungsi yang sangat penting dalam penyelenggaraan kegiatan dalam suatu organisasi karena dengan pelaksanaan yang baik dapat memberikan pencapaian tujuan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh suatu organisasi. Bila dalam organisasi hanya pekerjaan yang betul (sesuai rencana) dikerjakan maka akan muncul efektivitas.

Raymond dalam Sugiyono (2009:23) mengemukakan bahwa “efektivitas berkenaan dengan pencapaian tujuan baik secara eksplisit maupun implisit yaitu seberapa jauh rencana dapat dilaksanakan dan seberapa jauh tujuan tercapai”. Selanjutnya, Siswanto (2001:62) mengemukakan bahwa “efektivitas berarti menjalankan pekerjaan yang benar atau kemampuan untuk memilih sasaran yang tepat”.

Mengenai pendapat dari Sugiyono dan Siswanto tersebut pada hakikatnya mengartikan efektivitas berorientasi pada tingkat keberhasilan yang dicapai. Dalam hal ini keberhasilan dari hasil kerja. Oleh karena itu seorang pegawai akan dianggap kerjanya efektif apabila menunjukkan hasil yang tertinggi yang dinilai dari pelaksanaan tugasnya. Melihat manajemen yang baik tersimpul pengertian efektivitas, yang menyatakan bahwa segala sesuatu dilaksanakan dengan berdaya guna berarti cepat, tepat, hemat, selamat. Tepat ialah apa yang dikehendaki tercapai, kena sasaran, memenuhi target, apa yang dicita-citakan menjadi realitas. cepat ialah sebelum waktu yang ditetapkan pekerjaan telah selesai. Hemat ialah dengan biaya yang sekecil-kecilnya memperoleh apa yang diharapkan tanpa terjadi pemborosan dalam bidang apapun. Selamat ialah segala sesuatu sampai pada tujuan yang dimaksud tanpa mengalami hambatan-hambatan.

Poerwadarminta (1996:292) merumuskan kerja sebagai “perbuatan melakukan sesuatu, sesuatu yang dilakukan (diperbuat) misalnya membaca”. Selanjutnya Hasibuan (2003:97) mengemukakan bahwa “kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan suatu

pekerjaan”. Hal ini berarti kerja merupakan suatu aktivitas yang dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan. Di dalam melakukan kegiatan tersebut diperlukan adanya motivasi atau keinginan untuk melakukan aktivitas tersebut demi tercapainya tujuan secara maksimal. Oleh karena itu, suatu pekerjaan yang ada dalam organisasi hendaknya diberikan kepada seseorang sebagai suatu konsekuensi yang harus ia laksanakan selama berada dalam organisasi atau instansi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dinyatakan bahwa efektivitas kerja adalah tercapainya tujuan sesuai dengan waktu yang ditentukan sebelumnya. Dengan demikian maka efektif tidaknya suatu pekerjaan dapat dilihat dari sasaran atau tujuan yang ingin dicapai yaitu manakala suatu pekerjaan atau usaha mencapai sasaran atau tujuan yang sesuai dengan perencanaan sebelumnya, maka usaha atau pekerjaan tersebut efektif, namun jika pekerjaan atau usaha yang dilakukan tidak tercapai sesuai dengan rencana maka dapat dikatakan tidak efektif.

Menurut Steers dalam Kurniawan (2005:108) pada umumnya ada tiga ancangan yang berbeda tapi saling berhubungan erat dalam penafsiran dan pengertian efektivitas, yaitu :

1. Efektivitas Sebagai Fungsi Optimasi Tujuan

Apabila diteliti beragam ancangan yang digunakan untuk mempelajari efektivitas organisasi, maka sebagian besar ancangan itu bertumpu kepada pencapaian tujuan organisasi. Adapun tingkat keberhasilan pencapaian tujuan sebagai kriteria efektivitas

organisasi merupakan ancangan pendekatan rasional yang paling andal untuk menganalisis mutu perilaku organisasi. Kelebihan utama ancangan tujuan dalam menilai efektivitas adalah bahwa sukses organisasi diukur menurut maksud organisasi.

2. Efektivitas dari Perspektif Sistematis.

Aspek kedua dari ancangan yang berdimensi ganda dalam konsep efektivitas adalah digunakannya perspektif sistem. Perspektif sistem memandang organisasi sebagai satu kesatuan dari berbagai unsur yang saling berhubungan secara fungsional untuk mencapai tujuannya. Faham ini mencoba menilai efektivitas organisasi dari segi sejauh mana unsur-unsur dalam organisasi itu dapat berfungsi secara optimal.

3. Efektivitas dari Perspektif Tingkah Laku.

Di samping ancangan tujuan dan ancangan sistematis, maka pengertian dan perumusan efektivitas seringkali diberi tekanan dari perspektif tingkah laku, yaitu suatu faham yang menganggap bahwa efektivitas atau keberhasilan organisasi untuk mewujudkan tujuannya terletak kepada peran tingkah laku orang-orang yang berada di dalam sistem organisasi, baik pekerja (karyawan) maupun para pimpinannya. Beberapa aspek tingkah laku organisasi yang menjadi perhatian utama dalam penentuan kriteria efektivitas, antara lain perbedaan individual dan keragaman kemampuan orang-orang dalam organisasi, kemampuan manajerial dalam

mengelola perilaku orang dalam organisasi, dan nilai-nilai yang menjadi acuan individu dalam organisasi sekaligus menuntun keseluruhan perilaku dan tindakannya.

Kurniawan (2005:110) mengatakan pula bahwa :tingkat kemampuan dan keragaman individual merupakan faktor yang turut menentukan efektivitas suatu organisasi”. Banyak organisasi tidak bisa mencapai tujuannya secara optimal karena kemampuan dan keterampilan sumber daya manusianya yang terbatas. Di samping itu terdapat faktor-faktor dari dalam diri individu yang amat mempengaruhi kinerjanya dalam melaksanakan tugas-tugas organisasional. Misalnya, faktor motivasi, semangat kerja, keinginan dan harapan individual, kepuasan, prestasi serta kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri yang memerlukan pemenuhan oleh organisasi. Faktor-faktor individual ini sering dijadikan sebagai ukuran univarisasi untuk menilai dan menentukan derajat efektivitas suatu organisasi.

Keluaran (*output*) yang dihasilkan lebih banyak bersifat keluaran (*output*) tidak berwujud yang tidak mudah untuk dikuantifikasi, maka pengukuran efektivitas sering menghadapi kesulitan. Kesulitan dalam pengukuran efektivitas tersebut karena pencapaian hasil (*outcome*) seringkali tidak dapat diketahui dalam jangka pendek, akan tetapi dalam jangka panjang setelah program berhasil, sehingga ukuran efektivitas biasanya dinyatakan secara kualitatif (berdasarkan pada mutu) dalam bentuk pernyataan saja, artinya apabila mutu yang dihasilkan baik, maka

efektivitasnya baik pula. Sehubungan dengan hal-hal yang dikemukakan di atas, maka ukuran efektivitas merupakan suatu standar akan terpenuhinya mengenai sasaran dan tujuan yang akan dicapai. Selain itu, menunjukkan pada tingkat sejauh mana organisasi, program/kegiatan melaksanakan fungsi-fungsinya secara optimal.

2) Efisiensi

Setiap kegiatan kantor di dalam organisasi pemerintah selalu ada kaitannya dengan administrasi, administrasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam organisasi atau instansi yaitu untuk mencapai tujuan tertentu. Administrasi merupakan rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu. Administrasi sebagai suatu bidang kerja hendaknya direncanakan, dibina, dikendalikan, disempurnakan, atau pendeknya ditata dengan sebaik-baiknya agar tidak terjadi penghamburan sumber kerja. Penghamburan sumber kerja itu dapat dikurangi dengan meningkatkan efisiensi kerja. Muhamad dalam Kurniawan (2005:110) mengemukakan tentang efisiensi adalah:

Kata yang menunjukkan keberhasilan seseorang atau organisasi atas usaha yang diukur dari segi besarnya sumber yang digunakan untuk mencapai hasil kegiatan yang dijalankan. Dengan kata lain, efisiensi merupakan perbandingan antara sumber dan hasil. Jika dikaitkan dengan teori sistem, maka efisiensi merupakan perbandingan antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*). Masukan yang diproses melalui proses tertentu akan memberikan keluaran menurut ukuran dan kriteria tertentu.

Sedarmayanti dalam Kurniawan (2005:111) efisiensi kerja adalah :

“Merupakan pelaksanaan cara-cara tertentu dengan tanpa mengurangi tujuannya merupakan cara yang termudah-mengerjakannya, termurah-biayaanya, tersingkat- waktunya, teringan-bebannya dan terpendek-jaraknya”.

Sedangkan menurut The Liang Gie (2000:173) efisiensi kerja adalah :

“Perbandingan terbaik antara suatu kerja dengan hasil yang dicapai oleh kerja itu”.

Mengenai pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa efisiensi kerja Pegawai administrasi adalah perbandingan terbaik antara usaha dengan hasil pada pekerjaan administrasi dalam suatu kantor untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Selanjutnya, pendapat dari Siagian (2009:113) efisiensi adalah “perbandingan yang negatif antara input dan output. Negatif karena sumber, alat dan tenaga kerja yang dipergunakan lebih kecil dari hasil yang diperoleh”. Menurut sedarmayanti (2005:112) efisiensi kerja adalah Perbandingan terbaik antara suatu pekerjaan yang dilakukan dengan hasil yang dicapai oleh pekerjaan tersebut sesuai dengan yang ditargetkan baik dalam hal mutu maupun hasilnya yang meliputi pemakaian waktu yang optimal dan kualitas cara kerja yang maksimal.

Perbandingan ini dilihat dari :

a. Segi waktu

Suatu pekerjaan disebut lebih efisien bila hasil kerja berdasarkan patokan ukuran yang diinginkan untuk memperoleh sesuatu yang baik dan maksimal.

b. Segi kinerja

Yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan.

Beberapa pendapat di atas, dapat digambarkan bahwa efisiensi merupakan perbandingan antara masukan (input) dan pengeluaran (output) yang tidak terlepas dari adanya bentuk penghematan waktu maupun biaya. Selain itu, efisiensi juga merupakan penggunaan sumber daya secara minimum guna mencapai hasil yang optimum. Menurut Rivai (2004:84) “efisiensi adalah kemampuan suatu unit dalam meminimalisir sumber daya”. Mengenai pendapat yang dikemukakan Rivai dapat dipahami bahwa suatu pekerjaan dapat dikatakan efisien apabila hal itu memuaskan bagi seluruh elemen yang ada di dalam organisasi sebagai pendorong mencapai tujuan.

Berbicara tentang efisiensi kerja di dalam suatu organisasi. Hal ini juga tentunya tidak pernah terlepas dari kultur organisasi dan kultur didalam masyarakat tertentu. Efisiensi kerja merupakan gambaran bahwa pengawasan berjalan dengan baik serta adanya kesadaran kerja dan modal kerja untuk melakukan tugas yang sesuai dengan petunjuk yang diberikan pimpinan (Hasibuan, 2003:243). Banyak cara yang dapat dilakukan dan harus ditempuh untuk meningkatkan efisiensi kerja dalam suatu organisasi. Efisiensi dapat ditingkatkan dengan baik jika pengawasan yang dilakukan oleh organisasi itu maksimal. Pengawasan yang dilakukan organisasi

bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat penyimpangan aktivitas yang sedang berlangsung dalam organisasi dan apakah sudah memenuhi standar yang telah ditetapkan dalam pemenuhan tujuan atau sasaran organisasi.

Pendapat di atas, dipertegas oleh Daft (2007:11) tentang pentingnya dilakukan pengendalian di dalam organisasi yang dimana dijelaskan bahwa pengendalian adalah “suatu proses pemantauan aktivitas kerja dari para pegawai, menjaga organisasi agar tetap berjalan ke arah pencapaian sasaran, dan membuat koreksi bila diperlukan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula”. Metode pengawasan intern yang tepat juga dibutuhkan dalam memastikan bahwa setiap pekerjaan berjalan secara efisien. Pimpinan dapat melakukan pengawasan secara langsung dengan melakukan pengamatan dan memeriksa kegiatan yang sedang dijalankan oleh bawahan ataupun melakukan pengawasan secara tidak langsung melalui laporan yang disampaikan bawahan baik lisan maupun tulisan. Dengan demikian, untuk menghindari berbagai permasalahan yang terjadi dan tujuan organisasi dapat tercapai maka dibutuhkan sistem pengawasan intern yang efektif dalam pemecahan setiap permasalahan yang dapat menghambat kegiatan organisasi serta mengakibatkan inefisiensi kerja pegawainya.

c. Otoritas dan tanggung Jawab

Otoritas dan Tanggung jawab yaitu otoritas merupakan bagian dari suatu kekuasaan, mengandung unsur perintah sekaligus ada unsur kontrol. Sedangkan tanggung jawab adalah suatu tekanan sosial yang mengikat

seseorang sesuai dengan kewajiban dan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Otoritas (kekuasaan) yang dijelaskan di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Poerwadarminta (1996:224) bahwa “kekuasaan yang sah yang diberikan kepada lembaga dalam masyarakat yang memungkinkan para pejabatnya menjalankan fungsinya”. Selain itu, Rahman dalam Suwanto dan Priansa (2014:221) juga menyebutkan bahwa otoritas adalah “kuasa yang telah sah, dilembagakan, legalitasnya, jelas dalam suatu masyarakat atau sistem sosial”.

Disebutkan pula adanya istilah kuasa yang memang secara esensial yang memiliki kesamaan makna dengan otoritas, yakni kuasa adalah kesanggupan seseorang atau kelompok untuk mencapai sesuatu mengontrol atau mempengaruhi perilaku orang lain. Menurut Max Weber dalam Djatmiko (2004:71) otoritas/kekuasaan “merupakan peluang seseorang atau kelompok untuk mencapai cita-cita atau suatu tindakan bersama walaupun tindakan tersebut ditantang oleh pihak lain”.

Max Weber dalam Djatmiko (2004:102) Otoritas adalah

“Kemungkinan yang di dalamnya terdapat suatu perintah untuk dipatuhi oleh seseorang atau kelompok tertentu. Karenanya, otoritas merupakan bagian dari suatu relasi kekuasaan sekaligus mengandung unsur perintah dan unsur kontrol.”

Selanjutnya, Max Weber dalam Djatmiko (2004:102) membagi beberapa bagian tentang otoritas, yaitu :

1) Otoritas Legal (*Legal-Rational Authority*)

Otoritas legal merupakan pemberian wewenang atau otoritas yang bersumber dari hukum atau peraturan perundang-undangan. Model otoritas ini cenderung mengutamakan birokrasi (politik dan ekonomi). Model kepemimpinan semacam ini biasanya diterapkan

di negara- negara modern atau di kota-kota, badan hukum baik miliki pribadi atau serikat. Namun demikian, tidak menutup kemungkinan dalam struktur birokrasi tersebut dipimpin oleh seseorang yang memiliki kharismatik sehingga hasil atau capaian cukup berbeda dan fleksibel.

2) Otoritas Tradisional

Otoritas tradisional merupakan otoritas yang memiliki keabsahan berdasarkan kesucian/kekudusan suatu tradisi tertentu yang hidup di tengah masyarakat. Sehingga ketika seseorang taat dan patuh terhadap suatu peraturan atau pada suatu struktur otoritas disebabkan karena kepercayaan mereka terhadap sesuatu yang bersifat kontuinyu. Hubungan yang terjalin antara tokoh yang memiliki otoritas dan bawahan sejatinya merupakan hubungan pribadi yang cenderung mengarah sebagai bentuk perpanjangan hubungan kekeluargaan. Adanya kesadaran yang penuh antara pemimpin untuk melaksanakan kewajibannya dan bawahan sebagai bentuk kesetiaan dan kecintaan kepada pemimpin.

3) Otoritas Kharismatik

Istilah kharisma digambarkan secara sosiologis oleh Weber yaitu sebagai suatu pengakuan oleh para pengikut seorang pemimpin (leader) akan keistimewaannya. Max Weber kemudian memahami bahwa yang dimaksud dengan otoritas kharismatik sebagai tipe kepemimpinan yang keabsahannya diakui oleh kualitas, keistimewaan, keunggulan. Selain itu, otoritas kharismatik ditemukan pada pemimpin yang mempunyai visi dan misi yang dapat menginspirasi orang.

Tanggung jawab dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam

Toha Tanggung jawab dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2006:214)

adalah :

Keadaan wajib untuk menanggung segala sesuatunya. Berkewajiban menanggung, memikul tanggung jawab, menanggung segala sesuatunya, dan menanggung akibatnya. Tanggung jawab hukum adalah kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatan yang disengaja maupun tidak disengaja. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajiban.

Untuk sebuah organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab

telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas.

Masing-masing setiap pegawai yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Disiplin kerja dan kepuasan kerja berhubungan dengan produktivitas, dan keterikatan karyawan (*employee engagement*) dapat menjadi mekanisme mediasi dalam hubungan tersebut. (Sukmayadi et al., 2024) Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut. Kinerja pegawai akan dapat terwujud bila pegawai mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi. Menurut Toha (2003:225) bahwa otoritas dan tanggung jawab adalah :

Otoritas (wewenang) adalah hak seseorang untuk memberikan perintah, sedangkan Tanggung jawab adalah sikap dimana seseorang harus menyanggupi atau melaksanakan dengan sebaik mungkin apa yang di amanatkan kepada dirinya dan bersedia akan resiko yang dihadapi akan perbuatan yang akan dilakukan, bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab.

Pengertian tanggung jawab sangat luas, menurut Peter Salim dalam Toha (2003:226) pengertian tanggung jawab dapat dikelompokkan menjadi tiga dalam arti “*accountability, responsibility, dan liability*”.

Tanggung jawab dalam arti *accountability* biasanya berkaitan dengan keuangan atau pembukuan atau yang berkaitan dengan pembayaran. Disamping itu *accountability* dapat diartikan sebagai kepercayaan. Tanggung jawab dalam arti *responsibility* dapat diartikan sebagai ikut memikul beban, akibat suatu perbuatan. Tanggung jawab dalam arti *liability* juga dapat diartikan sebagai kewajiban memperbaiki kesalahan yang pernah terjadi.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Toha (2003:226) tanggung jawab dalam arti responsibility dapat diartikan sebagai wajib menanggung segala sesuatunnya, jika terjadi apa-apa dapat disalahkan, dituntut, dan diancam hukuman oleh penegak hukum di depan pengadilan, menerima beban akibat tindakan sendiri atau orang lain.

Berdasarkan dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab adalah kemampuan seseorang untuk menjalankan suatu kewajiban karena adanya dorongan di dalam dirinya. Selain itu tanggung jawab dipahami pula merupakan bentuk sikap dan perilaku seseorang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya baik terhadap untuk diri sendiri, orang lain, maupun untuk organisasi yang ditempati bekerja.

d. Disiplin

Disiplin merupakan suatu ketaatan yang harus diikuti oleh semua aparatur pegawai dalam sebuah organisasi, Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketentuan organisasi. Atmosudirjo dalam Moenir (1997:85) bahwa :

“disiplin adalah ketaatan yang sifatnya interpersonal tidak memakai perasaan dan tidak memakai perhitungan, pamrih atau kepentingan pribadi, disiplin adalah satu-satunya jalan atau sarana untuk memperhatikan adanya eksistensi pada organisasi”

Selain itu, menurut Handoko (1990:153) “Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi”. Jadi dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah sikap yang dimiliki oleh seseorang untuk

menaati setiap peraturan atau hukum yang berlaku dalam suatu instansi atau organisasi.

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara suatu instansi dan pegawainya. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam organisasi itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila pegawai tunduk pada ketetapan organisasi, menggambarkan adanya kondisi yang baik. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang pegawai melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi, maka pegawai bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati.

Masalah disiplin para pegawai yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan, untuk itu diperlukan inisiatif dari para pegawai dalam melaksanakan tugas. Menurut Simamora (2004:611) disiplin adalah “bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur menunjukan tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu organisasi”.

Menurut Sastrohadiwiryo (2001:291) bahwa disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai :

Suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Pendapat lain dari Hasibuan (2003:193) bahwa disiplin kerja adalah :

Kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma- norma sosial yang berlaku, dan kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

Berdasarkan pendapat dari Sastrohadiwiryono dan Hasibuan dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap pada pegawai untuk berperilaku sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan dimana dia bekerja. Disiplin kerja sangatlah penting dalam mempengaruhi perkembangan diri suatu instansi pemerintah serta dapat meningkatkan produktivitas kerja. Tanpa adanya disiplin kerja maka pegawai akan bekerja sesuai dengan kegiatan diri sendiri, karena tidak ada hukuman atau bentuk peraturan yang harus mereka turuti.

Menurut Sinungan (2000:145) bahwa disiplin kerja dapat diartikan juga “sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu”. Pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap mental dari seseorang, kelompok atau masyarakat untuk menaati peraturan yang telah ditetapkan pemerintah maupun perusahaan yang tercermin dalam perbuatan dan tingkah laku guna mencapai tujuan tertentu.

Selanjutnya, Sinungan (2000:195) bahwa ada dua tipe jenis kedisiplinan kerja diantaranya adalah :

1. *Self Imposed Discipline* yaitu disiplin yang timbul dari diri sendiri atas dasar kerelaan, kesediaan dan bukan timbul karena dasar paksaan. Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan telah merasa menjadi bagian dari organisasi sehingga organisasi akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela memenuhi segala peraturan yang berlaku.
2. *Commend Discipline*, yaitu disiplin yang timbul karena paksaan, perintah dan hukuman serta kekuasaan. Jadi disiplin ini timbul bukan karena perasaan ikhlas dan kesadaran akan tetapi timbul karena adanya paksaan atau ancaman dari orang lain. Dalam setiap organisasi yang diinginkan adalah jenis disiplin yang timbul dari diri sendiri atas dasar kerelaan dan kesadaran akan tetapi dalam kenyataan selalu menyatakan bahwa disiplin itu lebih banyak disebabkan adanya paksaan dari luar.

Kedisiplinan pegawai dalam suatu organisasi dapat ditegakkan bilamana pegawai bersedia mentaati segala peraturan yang berlaku. Menurut Nitisemito (2009:201) bahwa untuk menegakkan disiplin pegawai diperlukan :

- 1) Imbangan, yaitu tingkat kesejahteraan yang cukup untuk mempertahankan kelangsungan hidup pegawai yang menyangkut besarnya gaji yang diterima oleh pegawai.
- 2) Adanya ketegasan bagi mereka yang melakukan indiscipliner dengan adanya pemberian sanksi bagi mereka yang tidak disiplin,

sehingga setiap pegawai yang melakukan pelanggaran harus diberikan sanksi secara adil dan tegas.

- 3) Ketegasan dalam pelaksanaan kedisiplinan perlu dijaga, sebab jangan sampai membiarkan suatu pelanggaran yang diketahui tanpa suatu tindakan atau membiarkan pelanggaran berlarut-larut tanpa tindakan yang tegas.
- 4) Kedisiplinan perlu dipartisipasikan dengan memasukkan unsur partisipasi berarti pegawai akan merasa bahwa peraturan yang dibuat merupakan hasil partisipasi dari seluruh pegawai sehingga pegawai mengetahui bentuk-bentuk disiplin, larangan dan sanksi.
- 5) Kedisiplinan harus menunjang tujuan, kedisiplinan hendaknya ditegakkan sesuai dengan kemampuan dari para pegawai, dalam artian janganlah menyuruh pegawai apabila sulit dilakukan.
- 6) Keteladanan pimpinan, hendaknya pimpinan mampu menjadi teladan yang baik bagi bawahannya, seperti masuk kantor tepat waktu, pulang kantor tepat waktu, dan tidak meninggalkan kantor kecuali terdapat urusan dinas.

d. Inisiatif

Suranto (2005:6) bahwa inisiatif yaitu “kemampuan seseorang dalam melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu dengan tujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan”. Dengan demikian inisiatif pegawai sangat dibutuhkan dalam upaya menyelesaikan suatu pekerjaan, tanpa inisiatif pekerjaan tidak akan tercapai atau

terselesaikan secara efektif dan efisien. Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya fikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut Suryana (2006:2) mengungkapkan bahwa “Inisiatif adalah kemampuan individu mengembangkan ide dan cara-cara baru dalam memecahkan masalah”.

Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan memengaruhi kinerja.

Mangkunegara (2005:67) berpendapat bahwa “terdapat dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu :

1. Kemampuan

Kemampuan (*ability*) seseorang terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality. Kemampuan reality merupakan penggabungan antara pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Berdasarkan kepada kemampuan-kemampuannya, maka dalam konteks pekerjaan dalam penempatan pegawai harus sesuai dengan keahliannya.

2. Motivasi

Motivasi (*motivation*) terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang menggerakkan dirinya secara terarah untuk mencapai tujuan kerjanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu, diperlukan motif dalam diri seseorang yang akan mendorong dirinya untuk melakukan suatu kegiatan dengan sebaik-baiknya dengan tujuan untuk mencapai kinerja atau prestasi kerja yang terpuji.

Selanjutnya, menurut Rivai (2004:16) bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor, yaitu “1. Harapan mengenai imbalan, 2. Dorongan, 3. Kemampuan, kebutuhan dan sifat, 4. Persepsi terhadap tugas, 5. Imbalan internal dan eksternal, 6. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja”. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu; a) kemampuan, b) keinginan, dan 3) lingkungan. McCormich dan Tiffin (2005) dalam Riani (2011:100) mendeskripsikan bahwa terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Variabel individu, yang dimana variabel ini terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap;
2. Variabel situasional, yang menyangkut dua faktor yaitu: faktor sosial dari organisasi yang meliputi: kebijakan, jenis latihan, dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial. Faktor kedua

yaitu faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi; metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

2.5.3 Dimensi Kinerja Pegawai

Ada enam kategori hasil yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan menurut Bernardin & Russell (dalam Kaswan, 2017:279), yaitu :

a. Kualitas

Kualitas menunjukkan sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan suatu aktivitas mendekati tingkat kesempurnaan, terutama dilihat dari kesesuaiannya dengan standar atau cara ideal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Kuantitas

Kuantitas berkaitan dengan jumlah hasil yang dicapai, yang dapat dinyatakan dalam nilai uang (rupiah/dolar), jumlah unit, maupun jumlah kegiatan yang telah diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu menggambarkan sejauh mana suatu aktivitas diselesaikan pada waktu paling awal yang diharapkan. Penilaian ini ditinjau dari aspek koordinasi dengan output lain serta kemampuan memaksimalkan waktu untuk kegiatan berikutnya.

d. Efektivitas biaya

Efektivitas biaya menunjukkan sejauh mana sumber daya organisasi seperti tenaga kerja, dana, teknologi, dan bahan—dimanfaatkan secara optimal untuk memperoleh hasil tertinggi atau meminimalkan kerugian dari setiap unit pemakaian sumber daya.

e. Kebutuhan untuk supervisi

Dimensi ini menilai sejauh mana karyawan mampu menjalankan tugas dan fungsi kerjanya tanpa membutuhkan bantuan pengawasan secara intensif atau intervensi dari atasan agar tidak terjadi hasil kerja yang merugikan.

f. Dampak interpersonal/kontekstual kinerja

Dampak interpersonal menunjukkan sejauh mana karyawan mampu meningkatkan rasa percaya diri, membangun itikad baik (goodwill), serta memperkuat kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Selain itu, Campbell (dalam Kaswan, 2017:279–281)

mengemukakan delapan dimensi perilaku dalam kinerja karyawan, yaitu :

a. Kemampuan tugas spesifik pekerjaan

Kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas teknis utama yang menjadi persyaratan pokok suatu pekerjaan dan membedakan pekerjaan tersebut dari pekerjaan lainnya.

b. Kemampuan tugas yang tidak spesifik pekerjaan

Kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang tidak secara khusus melekat pada jabatan tertentu, namun dibutuhkan pada sebagian besar pekerjaan dalam organisasi.

c. Komunikasi lisan dan tulisan

Kemampuan karyawan dalam menyampaikan informasi secara efektif, baik melalui komunikasi verbal maupun tertulis kepada individu atau kelompok.

d. Menunjukkan usaha

Derajat komitmen, ketekunan, dan intensitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya serta upaya untuk mencapai hasil yang maksimal.

e. Memelihara disiplin pribadi

Kemampuan karyawan untuk menghindari perilaku negatif seperti penyalahgunaan obat atau alkohol, pelanggaran aturan, serta ketidakhadiran tanpa alasan.

f. Memfasilitasi kinerja tim dan rekan kerja

Kemampuan karyawan dalam mendukung, membantu, serta mengembangkan rekan kerja dan mendorong tim bekerja sebagai unit yang efektif.

g. Supervisi

Kemampuan seseorang dalam memengaruhi dan mengarahkan karyawan lain melalui interaksi langsung (tatap muka).

h. Manajemen dan administrasi

Kemampuan menjalankan fungsi manajerial non-pengawasan, seperti menetapkan tujuan, mengorganisasi sumber daya, memantau kemajuan, mengendalikan biaya, dan mencari sumber daya tambahan.

Menurut Borman & Motowidlo (dalam Kaswan, 2017:281), terdapat lima dimensi kinerja, yaitu :

- a. Kinerja yang ditunjukkan melalui usaha dan antusiasme ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Kesiediaan melakukan pekerjaan di luar tugas formal, termasuk mengambil tanggung jawab tambahan.
- c. Kemauan membantu orang lain dalam pekerjaannya, yang berkaitan dengan sportsmanship dan courtesy.
- d. Kemampuan memenuhi tenggat waktu serta mematuhi aturan dan regulasi organisasi.
- e. Dukungan terhadap organisasi, termasuk membela organisasi saat menghadapi kesulitan dan mempromosikannya kepada pihak lain.

Selanjutnya, Robbins (dalam Bintoro & Daryanto, 2017:107–108) menjelaskan dimensi kinerja karyawan sebagai berikut :

a. Kualitas

Kualitas kerja dinilai dari persepsi karyawan atas mutu pekerjaan yang dihasilkan serta tingkat kesempurnaan dalam menyelesaikan tugas sesuai keterampilan dan kemampuan.

b. Kuantitas

Kuantitas merujuk pada jumlah output yang dihasilkan, misalnya jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Dimensi ini menunjukkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan, ditinjau dari koordinasi output dan pemanfaatan waktu untuk aktivitas lainnya.

d. Efektivitas

e. Efektivitas menggambarkan tingkat pemanfaatan sumber daya organisasi (tenaga, dana, teknologi, bahan baku) secara optimal agar hasil yang diperoleh meningkat.

Kemandirian

f. Kemandirian menunjukkan kemampuan karyawan menjalankan fungsi kerja secara mandiri tanpa ketergantungan yang berlebihan pada pihak lain.

g. Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan tingkat keterikatan karyawan terhadap instansi/perusahaan serta kesediaan bertanggung jawab terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Sementara itu, Mangkunegara (dalam Syaifuddin, 2018:65)

mengemukakan dimensi untuk mengukur kinerja yang mencakup:

a. Pengetahuan tentang pekerjaan

b. Kualitas kerja

- c. Produktivitas
- d. Adaptasi dan fleksibilitas
- e. Inisiatif dan pemecahan masalah
- f. Tanggung jawab

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi kinerja karyawan umumnya meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Dalam penelitian ini, dimensi yang digunakan sebagai indikator pengukuran kinerja karyawan adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemandirian.

2.5.4 Pengukuran, Penilaian dan Tujuan Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui keberhasilan dari suatu kegiatan dengan melakukan pengukuran dan penilaian. Pengukuran kinerja merupakan aktivitas menilai kinerja yang dicapai oleh organisasi. Inti aktivitas pengukuran kinerja yakni melakukan penilaian, untuk bisa melakukan penilaian tentu dibutuhkan data realita (hasil yang sebenarnya diperoleh) dan standar penilaian (sasaran, rencana atau target). Terkait dengan data kinerja, Umar (2005:102) mengemukakan komponen data kinerja, yaitu:

- 1) Kualitas (mutu) pekerjaan
- 2) Kejujuran karyawan/pegawai
- 3) Inisiatif
- 4) Kehadiran
- 5) Sikap
- 6) Kerjasama

- 7) Keandalan
- 8) Pengetahuan tentang pekerjaan
- 9) Tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan, Mangkunegara (2008:18) mengemukakan ada dua aspek, yaitu :

- 1. Aspek kuantitatif, meliputi;
 - a) Proses kerja dan kondisi pekerjaan,
 - b) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan, jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan,
 - c) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.
- 2. Aspek kualitatif, meliputi;
 - a) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
 - b) Tingkat kemampuan dalam bekerja,
 - c) Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan menggunakan mesin/peralatan,
 - d) Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Pengukuran kinerja sangat penting untuk dipahami bahwa antara kinerja individu dengan kinerja kelembagaan (organisasi) adalah saling melengkapi, tujuan dari suatu organisasi hanya dapat dicapai karena para pelaku yang terdapat di dalam unit-unit pada organisasi bersangkutan. Namun pada hakekatnya bahwa inti dari kinerja suatu organisasi adalah hasil kerja kolektifitas individu yang terakumulasi di dalam organisasi yang

melakukan kerja dengan memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki organisasi ke arah pencapaian sasaran yang akan dituju.

Ratminto dan Winarsih (2009:179) menyimpulkan dari berbagai literatur bahwa “untuk mengukur kinerja harus dipergunakan dua jenis ukuran, yaitu; ukuran yang berorientasi pada proses dan ukuran yang berorientasi pada hasil”. Pendapat dari Ratminto dan Winarsih sejalan dengan Nawawi (2006:67) yang mengemukakan bahwa kinerja seseorang di lingkungan suatu organisasi dapat dilihat dari dua orientasi, yaitu :

1. Orientasi proses yang menyangkut efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan dari sudut metode/cara kerja yakni yang mudah/tidak sulit, sedikit menggunakan tenaga dan pikiran, hemat dan/atau tepat waktu atau cepat, hemat bahan dan rendah pembiayaan.
2. Orientasi hasil dalam arti dengan proses seperti tersebut di atas dicapai hasil dengan kinerja produktivitas tinggi, baik dari kuantitas maupun kualitas yang sesuai keinginan konsumen.

Selain daripada itu, pada dasarnya penilaian untuk membandingkan kinerja yang dicapai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan semula. Siagian (2009:223) mengemukakan bahwa penilaian kinerja pegawai “merupakan bagian penting dari seluruh proses kekerjaan pegawai yang bersangkutan”. Pentingnya penilaian kinerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan,

yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi.

Nawawi dalam Baharuddin (2008: 23) mengemukakan bahwa :

Penilaian kinerja secara sederhana diartikan sebagai kegiatan organisasi dalam menilai pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh pekerja/anggota organisasi. Di samping itu penilaian kinerja juga diartikan sebagai proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan/anggota organisasi atau tim (team) kerja.

Adapun aspek-aspek kinerja menurut Minner dalam Sutrisno (2010:90) yaitu :

1. Kualitas yang dihasilkan, Menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas bersama.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah jasa atau produk yang dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Dalam melakukan suatu penilaian kinerja, aspek yang dinilai dapat dilihat dari segi kemampuan teknis seperti pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang telah diperolehnya. Selanjutnya, Siagian (2009:225) sistem penilaian kinerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang dimana terdapat berbagai faktor, yaitu:

1. Yang dinilai adalah manusia yang di samping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diharapkan secara objektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan maksud menjadi dorongan kuat bagi para pegawai yang bersangkutan, dapat mengetahui kelemahannya dengan demikian dapat mengambil langkah-langkah untuk mengetahui kelemahan tersebut, dan jika mendapatkan penilaian yang tidak objektif dipersilahkan untuk mengajukan keberatan sehingga bisa lebih baik lagi ke depannya dan bisa memahami dirinya terhadap penilaian tersebut.
4. Hasil penilaian secara berkala tersebut harus didokumentasikan
5. Hasil penilaian kinerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil.

Dari penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa penilaian kinerja sangat penting dukungannya bagi kepemimpinan untuk sebuah organisasi dalam usaha mencapai tujuan yang efektif. Untuk itu penilaian kinerja harus dilakukan secara jujur dan objektif, dengan menggunakan teknik penilaian yang paling tepat untuk setiap jenis pekerjaan, agar hasilnya tidak

mengalami bias/kekeliruan yang merugikan pekerja/anggota organisasi, unit kerja atau organisasi secara keseluruhan.

Menurut Rivai (2004:36) suatu perusahaan/instansi melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu :

1. Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk:
Manajer/manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja pegawai pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa akan datang.
2. Manajer/manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu pegawai memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan pegawainya.

Penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat paling sedikit dua kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi. Bagi para pegawai atau karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya.

Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, hasil penilaian kinerja harus dijadikan umpan balik bagi pegawai atau anggota organisasi yang dinilai, untuk mengetahui dan memperbaiki kekurangan dan kelemahannya,

atau sebaliknya agar mempertahankan keberhasilan atau keunggulan kesuksesannya dalam bekerja. Hasil penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai umpan balik bagi manajer unit kerja, untuk melakukan pemberian konsultasi cara mengatasi kelemahan/kekurangan pegawai organisasi sebagai anak buahnya agar berusaha meningkatkan kinerjanya.

Usman dalam Mahmudi (2010:98) tujuan penilaian kinerja adalah untuk :

- a. Lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan calon pegawai berdasarkan sistem karir dan sistem kinerja;
- b. Memperoleh bahan-bahan pertimbangan objektif (masukan) dalam pembinaan pegawai dalam membuat kebijakan seperti promosi, demosi, transfer (mutasi), hukuman, pemecatan, bonus, dan lain-lain;
- c. Memberi masukan untuk mengatasi masalah yang ada;
- d. Mengukur validitas metode penilaian kinerja yang digunakan;
- e. Umpan balik bagi calon pegawai, serta manajer.

Selain daripada mengenai aspek-aspek kinerja, tentu saja di dalam penilain kinerja memiliki syarat agar proses penilaian kinerja tersebut dapat dinilai secara efektif. Sistem penilaian kinerja yang efektif, harus mampu merespon berbagai tantangan internal dan eksternal yang dihadapi oleh karyawan. Menurut Cascio (1992) dalam Suwatno dan Priansa (2014:198) bahwa terdapat enam syarat yang dapat digunakan sebagai alat ukur dalam mengukur efektif atau tidaknya sistem penilaian kinerja, yaitu :

1. Penilai (*supervisor*)

Mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus menerus, merumuskan kinerja karyawan secara objektif, dan memberikan umpan balik bagi karyawan.

2. Keterkaitan (*relevance*)

Mengukur keterkaitan langsung unsure-unsur penilaian kinerja dengan uraian pekerjaan.

3. Kepekaan (*sensitivity*)

Mengukur keakuratan/kecermatan sistem penilaian kinerja yang dapat membedakan karyawan yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, serta sistem harus dapat digunakan untuk tujuan administrasi kekaryawanan.

4. Keterandalan (*reliability*)

Mengukur keandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan.

5. Kepraktisan (*practicality*)

Mengukur alat penilaian kinerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai dan bawahannya.

6. Dapat diterima (*Acceptability*)

Mengukur kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya.

Mengkomunikasikan dan mendefinisikan dengan jelas standar dari unsur-unsur penilaian yang harus dicapai.

Penilaian kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para

pelaksananya, yaitu para pegawainya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.5.5 Indikator Kinerja

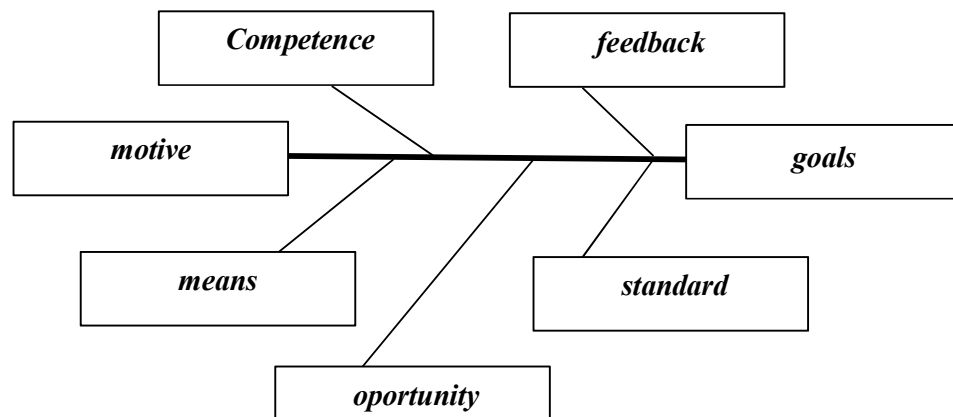
Indikator kinerja kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja, tetapi banyak pula yang membedakannya. Sulistiyani dan Rosidah (2003:126) ada 5 hal yang dapat dijadikan indikator kinerja pegawai antara lain :

1. Kualitas, menyangkut kesesuaian hasil dengan yang diinginkan.
2. Kuantitas, menyangkut jumlah yang dihasilkan baik dalam nilai uang, jumlah unit atau jumlah lingkaran aktivitas.
3. Ketepatan waktu, sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi pelaksanaan kerja dapat diselesaikan dalam waktu yang ditentukan.
4. Kehadiran, jumlah kegiatan yang dihadiri pegawai dalam masa kerja organisasi.
5. Hubungan Manusia, menyangkut peningkatan harga diri, hubungan baik dan kerja sama di antara teman kerja, maupun kepada bawahan dan atasan.

Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil. Wibowo (2011:102) mengemukakan :

Terdapat tujuh indikator kinerja, dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukan diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja, namun kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik.

Kaitan diantara ketujuh indikator tersebut digambarkan oleh Hersey Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2011:102) seperti gambar di bawah ini.



Gambar 2.1.
Indikator Kinerja dalam Balanchard dan Johnson (1996) dalam Wibowo (2011)

Adisasmita (2011:92) mengelompokkan indikator kinerja, yaitu : indikator input (masukan), process (proses), output (keluaran), outcomes (hasil), benefit (manfaat), dan impacts (dampak)". Indikator masukan, adalah segala sesuatu yang digunakan dalam mentransformasi kegiatan sehingga mendatangkan suatu keluaran/hasil. Indikator ini, dapat berupa dana, personil, yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan, data/informasi, kebijakan/peraturan perundang-undangan, dan sebagainya. Indikator proses atau unjuk kerja, adalah rangkaian kegiatan transformasi yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengelolah masukan menjadi keluaran. Indikator ini menggambarkan perkembangan pelaksanaan pengolahan masukan menjadi keluaran. Ratminto dan Winarsih (2009:180)

mengemukakan ada tujuh ukuran yang berorientasi pada proses, yaitu ; “responsivitas, akuntabilitas, keadaptasian, kelangsungan hidup, transparansi, dan empati”. Indikator keluaran adalah sesuatu yang berupa kegiatan fisik maupun non fisik. Indikator hasil adalah hasil nyata yang diperoleh dari keluaran, indikator hasil mencerminkan berfungsinya keluaran pada jangka waktu menengah. Ratminto dan Winarsih (2009:179) mengemukakan ada lima ukuran yang berorientasi pada hasil, yaitu; “efektivitas, produktivitas, efisien, kepuasan, dan keadilan”. Indikator manfaat adalah manfaat yang diperoleh dari hasil suatu kegiatan. Manfaat akan dapat dirasakan dalam jangka waktu menengah dan panjang. Indikator dampak adalah pengaruh/akibat yang ditimbulkan oleh manfaat dari suatu kegiatan, baik itu dampak negatif maupun dampak positif.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu merupakan landasan penting dalam membangun kerangka konseptual dan memperkuat arah penelitian ini. Melalui kajian terhadap penelitian sebelumnya, penulis dapat mengidentifikasi variabel-variabel yang relevan, memahami metodologi yang digunakan, serta menemukan celah penelitian (*research gap*) yang perlu dikembangkan dalam konteks yang lebih spesifik. Adapun beberapa penelitian yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian ini disajikan pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul	Nama Peneliti	Penerbit/Afiliasi	Tahun	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Tasikmalaya	Rina Kurniasih, Dede Rustandi	Jurnal Manajemen Pendidikan, Universitas Siliwangi	2021	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Lingkungan kerja yang kondusif memperkuat pengaruh motivasi terhadap peningkatan produktivitas guru.
2	Analisis Pengaruh Kompetensi Profesional dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Bandung	Wahyudi dan Fitri Handayani	Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia	2022	Penelitian ini menemukan bahwa kompetensi profesional guru yang mencakup penguasaan materi ajar, kemampuan pedagogik, dan tanggung jawab profesional memiliki kontribusi dominan terhadap peningkatan kinerja. Disiplin kerja memperkuat keteraturan dan efektivitas kerja pegawai sekolah.
3	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas di Kota Cirebon	Lina Marlina, Dadan Rahmat	Jurnal Ekonomi dan Pendidikan, Universitas Swadaya Gunung Jati	2020	Temuan menunjukkan bahwa baik motivasi maupun kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun simultan. Kombinasi

No	Judul	Nama Peneliti	Penerbit/Afiliasi	Tahun	Hasil Penelitian
					keduanya meningkatkan efisiensi, kualitas pembelajaran, dan hasil kerja individu.
4	Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 3 Banjar	Dini Puspitasari dan Ahmad Fauzi	Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora, Universitas Galuh Ciamis	2023	Hasil penelitian memperlihatkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan terkelola dengan baik memiliki pengaruh langsung terhadap tingkat kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Aspek sosial lingkungan sekolah juga berperan penting dalam membentuk motivasi kerja positif.
5	Pengaruh Kompetensi Profesional, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 4 Yogyakarta	Dewi Lestari dan Bagus Prasetyo	Jurnal Pendidikan dan Manajemen, Universitas Negeri Yogyakarta	2024	Penelitian ini menyimpulkan bahwa ketiga variabel – kompetensi profesional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja – secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Variabel motivasi kerja menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan efektivitas kerja.
6	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap	Aji Tri Budianto, Amelia Katini	Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang	2015	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

No	Judul	Nama Peneliti	Penerbit/Afiliasi	Tahun	Hasil Penelitian
	Kinerja Pegawai pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah I Jakarta				pegawai. Kondisi lingkungan yang nyaman dan mendukung meningkatkan efektivitas serta produktivitas kerja pegawai. (Artikel dosen)
7	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Ciamis	Ading Rahman Sukmara, A Pudiarnan, I Bastaman	Journal of Management and Social Sciences	2024	Kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi memperkuat kemampuan kerja sedangkan motivasi meningkatkan dorongan pencapaian target kerja. (Artikel dosen)
8	Pengaruh Kompetensi Pegawai, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai: Studi pada Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Provinsi Wilayah Kabupaten Tasikmalaya	Ading Rahman Sukmara, F Firmansyah, F Herman	Wawasan: Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan	2024	Kompetensi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik meningkatkan kenyamanan, sedangkan kompetensi memperkuat ketepatan pelaksanaan tugas.
9	The Effect of Work	Sukmayadi, Ading Rahman	EKOMA: Jurnal Ekonomi,	2024	Disiplin kerja dan etos kerja

No	Judul	Nama Peneliti	Penerbit/Afiliasi	Tahun	Hasil Penelitian
	Discipline and Work Ethics on Employee Performance at PT. Fuzi Citra Mandiri	Sukmara	Manajemen, Akuntansi		berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kepatuhan kerja dan etika kerja mendorong peningkatan kualitas hasil kerja dan produktivitas.
10	Analysis of Human Resources Competency in Improving Employee Performance at Bank Woori Saudara KCP Sumedang	Sukmayadi, Ading Rahman Sukmara	EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi	2024	Kompetensi SDM berperan penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi yang kuat meningkatkan kemampuan adaptasi kerja, kualitas pelayanan, dan pencapaian target organisasi.

Penelitian-penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa faktor motivasi kerja, kompetensi profesional, dan lingkungan kerja merupakan determinan penting yang memengaruhi kinerja pegawai, khususnya di sektor pendidikan. Namun, sebagian besar studi sebelumnya masih berfokus pada aspek kinerja guru sebagai tenaga pendidik tanpa melihat keterlibatan tenaga kependidikan secara lebih komprehensif dalam mendukung efektivitas organisasi sekolah. Penelitian Rina Kurniasih dan Dede Rustandi (2021), misalnya, menekankan pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di Tasikmalaya, tetapi belum menguraikan secara mendalam interaksi antara ketiga variabel utama tersebut secara simultan. Demikian pula, Wahyudi dan Fitri Handayani (2022) menyoroti pentingnya kompetensi profesional, namun penelitian mereka terbatas pada dimensi

pedagogik tanpa meninjau faktor lingkungan kerja dan motivasi secara terintegrasi.

Selanjutnya, Lina Marlina dan Dadan Rahmat (2020) memberikan gambaran umum mengenai pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja, tetapi fokus penelitian tersebut masih berada pada jenjang SMA dan belum secara spesifik menyoroti konteks pendidikan kejuruan yang memiliki karakteristik berbeda dalam tuntutan profesionalisme dan sistem kerja.

Penelitian Dini Puspitasari dan Ahmad Fauzi (2023) menekankan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, namun belum mengaitkan faktor tersebut dengan variabel kompetensi profesional dan motivasi kerja secara bersamaan. Sementara itu, penelitian Dewi Lestari dan Bagus Prasetyo (2024) memang sudah mencakup ketiga variabel utama yang relevan dengan penelitian ini, tetapi dilakukan pada konteks sekolah di wilayah perkotaan dengan dukungan fasilitas yang relatif lebih lengkap dibandingkan dengan sekolah di daerah seperti Kabupaten Ciamis..

Sementara itu, penelitian Andri Permana dan R. Kurniawan (2022) yang mengkaji hubungan kompetensi dan motivasi di Balai Pengujian Kendaraan Bermotor Jawa Barat memberikan kontribusi penting dalam memahami peran motivasi sebagai variabel mediasi, namun belum menyoroti aspek efektivitas kinerja dalam konteks pengawasan dan penegakan regulasi transportasi yang bersifat lapangan (*field-based performance*). Dengan demikian, penelitian ini menutup celah tersebut

dengan menempatkan kompetensi sebagai variabel kunci yang memengaruhi kinerja dalam unit kerja yang berorientasi pada pengawasan teknis dan pelayanan publik di bidang transportasi.

Beberapa penelitian lain yang relevan seperti Novi Lestari dan Eko Rahman (2019) yang meneliti hubungan antara kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya masih berfokus pada aspek perilaku kerja tanpa mengeksplorasi dimensi efektivitas dan produktivitas organisasi secara menyeluruh. Begitu pula penelitian oleh Dewi Anjani dan Muhammad Rizky (2023) yang membahas pengaruh kompetensi terhadap efektivitas kerja di sektor transportasi, belum menempatkan konteks UPPKB sebagai satuan pelayanan publik yang memiliki karakteristik operasional khusus dalam pengendalian beban kendaraan dan keselamatan jalan.

Dengan memperhatikan berbagai temuan tersebut, penelitian ini memiliki nilai kebaruan (*novelty*) dan kontribusi ilmiah dalam beberapa aspek penting berikut :

1. Integrasi tiga variabel utama (motivasi, kompetensi profesional, dan lingkungan kerja) dalam satu model analisis yang diarahkan untuk memahami kinerja pegawai secara komprehensif, tidak hanya terbatas pada guru tetapi juga mencakup tenaga kependidikan sebagai bagian integral dari organisasi sekolah.
2. Konteks penelitian yang spesifik pada SMK Negeri 2 Ciamis, yaitu satuan pendidikan vokasional yang memiliki kompleksitas

pekerjaan berbeda dari sekolah menengah umum, di mana kinerja pegawai tidak hanya diukur dari aspek administratif tetapi juga produktivitas layanan dan efektivitas manajerial.

3. Pendekatan empiris berbasis data aktual dari Data Pokok Pendidikan (Dapodik) serta pengukuran persepsi pegawai terhadap lingkungan kerja, yang memberikan gambaran faktual mengenai kondisi internal sekolah.
4. Analisis simultan dan parsial terhadap pengaruh variabel, guna mengetahui faktor dominan yang paling menentukan peningkatan kinerja pegawai, baik dari sisi motivasi, kompetensi profesional, maupun lingkungan kerja.
5. Kontribusi praktis bagi manajemen sekolah dan pemerintah daerah, khususnya dalam merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis motivasi dan kompetensi serta perbaikan kondisi lingkungan kerja untuk mendukung mutu layanan pendidikan yang berkelanjutan..

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat kajian teoritis mengenai hubungan antara motivasi, kompetensi profesional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, tetapi juga memberikan kontribusi empiris dan aplikatif bagi pengelolaan sumber daya manusia di sekolah kejuruan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam upaya peningkatan profesionalisme, produktivitas, dan efektivitas kinerja

pegawai di lingkungan SMK Negeri 2 Ciamis, serta memperkaya literatur ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan.

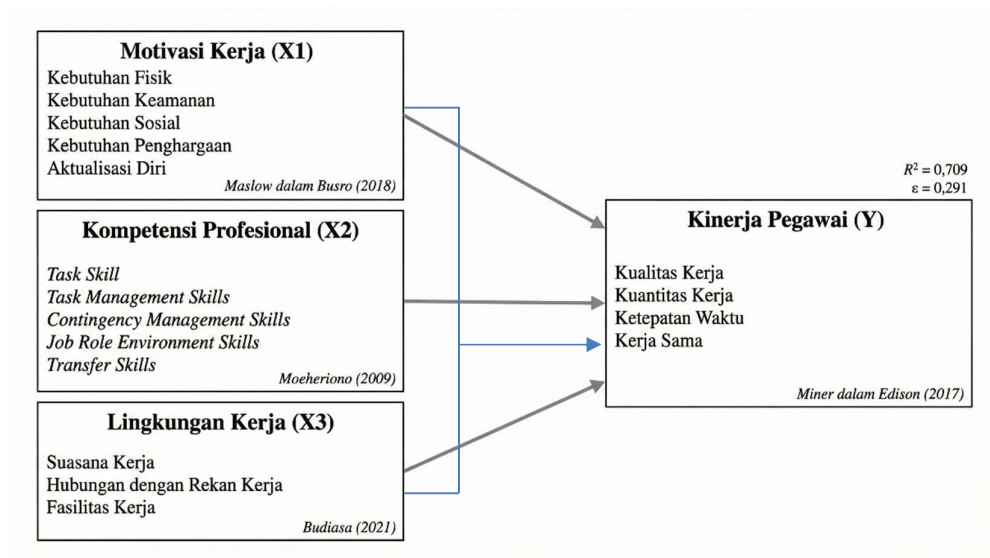
2.7 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan landasan berpikir yang menggambarkan hubungan antara variabel bebas (*independent variables*) dan variabel terikat (*dependent variable*) dalam suatu penelitian. Kerangka ini disusun untuk menjelaskan arah dan pola hubungan antarvariabel berdasarkan teori, hasil penelitian terdahulu, serta logika ilmiah yang mendasari hipotesis penelitian.

Dalam penelitian ini, motivasi kerja, kompetensi profesional, dan lingkungan kerja berperan sebagai variabel bebas, sedangkan kinerja pegawai berperan sebagai variabel terikat. Hubungan antara ketiga variabel bebas tersebut dengan variabel terikat diharapkan dapat menunjukkan sejauh mana pengaruh motivasi, kompetensi profesional, dan kondisi lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai di SMK Negeri 2 Ciamis.

Secara konseptual, penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan profesional semata, tetapi juga oleh dorongan motivasional yang kuat serta dukungan lingkungan kerja yang kondusif. Pegawai dengan kompetensi tinggi akan mampu melaksanakan tugas secara efektif apabila didukung oleh motivasi kerja yang baik dan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai harus dipahami sebagai hasil

sinergi dari ketiga faktor utama tersebut. Dengan demikian, secara konseptual hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Gambar 2.2 memperlihatkan bahwa motivasi kerja, kompetensi profesional, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai SMK Negeri 2 Ciamis. Asumsi dasar dalam kerangka konseptual ini adalah bahwa apabila pegawai memiliki tingkat kompetensi profesional yang tinggi, maka kemampuan dan kualitas pelaksanaan tugasnya akan meningkat sehingga kinerja juga cenderung lebih baik. Selanjutnya, apabila motivasi kerja pegawai berada pada tingkat yang tinggi, baik dari segi motivasi intrinsik maupun ekstrinsik, maka semangat, komitmen, dan produktivitas kerja akan meningkat secara signifikan. Demikian pula, apabila lingkungan kerja terkelola dengan baik mencakup aspek fisik, sosial, dan organisasional maka kenyamanan dan kepuasan kerja pegawai

akan meningkat, yang pada akhirnya akan berimplikasi positif terhadap kinerja mereka.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja pegawai di SMK Negeri 2 Ciamis merupakan hasil dari interaksi yang sinergis antara tingkat kompetensi profesional, motivasi kerja, dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung.

2.8 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya masih harus dibuktikan melalui proses pengumpulan dan analisis data. Margono (2004:80) menjelaskan bahwa hipotesis berasal dari kata *hypo* yang berarti “kurang dari” dan *thesis* yang berarti “pendapat”, sehingga hipotesis dapat dimaknai sebagai pendapat atau kesimpulan sementara yang masih memerlukan pembuktian. Dengan demikian, hipotesis merupakan jawaban sementara atas rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian.

Sugiyono (2013:96) menegaskan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Disebut sementara karena jawaban tersebut baru didasarkan pada teori yang relevan dan belum dibuktikan melalui data empiris. Sejalan dengan itu, Arikunto (2010:13) menyatakan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian yang masih harus diuji kebenarannya melalui data yang dikumpulkan.

Berdasarkan pandangan tersebut, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai dugaan sementara yang diturunkan dari teori-teori mengenai motivasi kerja, kompetensi profesional, lingkungan kerja, serta kinerja pegawai yang relevan dengan konteks organisasi pendidikan. Perumusan hipotesis ini juga didukung oleh temuan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa faktor individu (motivasi dan kompetensi) serta faktor situasional (lingkungan kerja) berkaitan dengan pencapaian kinerja pegawai.

Dengan mengacu pada kajian teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian “Pengaruh Motivasi, Kompetensi Profesional, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada SMK Negeri 2 Ciamis)” disusun sebagai berikut :

1. Hipotesis Parsial

- a. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hipotesis ini didasarkan pada pandangan bahwa motivasi merupakan dorongan yang menentukan intensitas usaha, ketekunan, dan konsistensi pegawai dalam melaksanakan tugas. Karyawan/pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih baik, berorientasi pada pencapaian, dan berupaya memenuhi target yang ditetapkan. Dengan demikian, motivasi kerja diprediksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di SMK Negeri 2 Ciamis.

- b. Kompetensi profesional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hipotesis ini merujuk pada pemahaman bahwa kompetensi profesional mencerminkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif melalui penguasaan pengetahuan, keterampilan, ketepatan tindakan, kemampuan bekerja sama, serta kemampuan beradaptasi dalam tugas. Pegawai dengan kompetensi profesional yang tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar, meminimalkan kesalahan, dan menghasilkan output kerja yang lebih berkualitas. Oleh karena itu, kompetensi profesional diprediksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di SMK Negeri 2 Ciamis.
- c. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hipotesis ini didasarkan pada konsep bahwa lingkungan kerja yang kondusif (baik secara fisik maupun nonfisik) mendukung kenyamanan, kelancaran aktivitas kerja, serta membentuk suasana yang mendorong produktivitas. Lingkungan kerja yang baik ditandai oleh suasana kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis, serta tersedianya fasilitas kerja yang memadai, sehingga pegawai lebih fokus dan termotivasi dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, lingkungan kerja diprediksi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di SMK Negeri 2 Ciamis.

2. Hipotesis Simultan

Motivasi kerja, kompetensi profesional, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis ini didasarkan pada pemahaman bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Motivasi kerja mendorong kemauan dan intensitas usaha pegawai, kompetensi profesional menentukan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan berkualitas, sedangkan lingkungan kerja menyediakan kondisi yang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas. Interaksi ketiganya diperkirakan saling melengkapi dalam membentuk perilaku kerja yang efektif, sehingga secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai SMK Negeri 2 Ciamis.

Berdasarkan teori yang digunakan dan hasil penelitian terdahulu, hipotesis dalam penelitian ini telah disesuaikan dengan variabel dan rumusan masalah yang berfokus pada pengaruh motivasi kerja, kompetensi profesional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada SMK Negeri 2 Ciamis. Hipotesis-hipotesis tersebut menjadi dasar untuk pengujian empiris pada tahap penelitian selanjutnya.