

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka berisi tentang berbagai penjelasan dan pengertian yang berkaitan dengan *job description*, *job specification* dan kinerja pegawai. Selain itu, dalam tinjauan pustaka dijelaskan pula berbagai uraian terkait deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan kinerja pegawai tersebut.

##### **2.1.1 Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*)**

Suatu pekerjaan (*job*) adalah kumpulan dari tugas-tugas yang harus dilaksanakan agar organisasi mampu mencapai tujuannya. Pekerjaan ataupun tugas-tugas merupakan jembatan penghubung antara pegawai dengan organisasi. Oleh sebab itu, pegawai melaksanakan pekerjaan harus dengan berbagai tujuan dan perilaku yang dibutuhkan pekerjaan tersebut. Pekerjaan yang mampu dikerjakan atau diselesaikan dengan baik sangat ditentukan oleh deskripsi pekerjaan.

Uraian pekerjaan (*job description*) ialah suatu catatan yang sistematis tentang tugas, wewenang serta tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang didefinisikan berdasarkan keterangan-informasi yang ada (Nidyawati, 2022)

Uraian jabatan artinya suatu pernyataan tertulis yang menggambarkan kewajiban-kewajiban, syarat kerja, dan aspek- aspek lain berasal suatu jabatan yang spesifik (Gaol dalam Dharma et al., 2020).

Deskripsi pekerjaan adalah dokumen yang menjelaskan ruang lingkup pekerjaan, fungsi, tugas dan tanggung jawab yang perlu dilakukan dalam suatu pekerjaan (Ahmad et al., 2019).

Deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis mengenai apa yang sebenarnya dilakukan pekerja, bagaimana ia melakukannya, dan bagaimana kondisi kerja dari pekerjaan tersebut (Widyaningrum & Siswati, 2017).

Uraian jabatan adalah pernyataan tertulis yang menjabarkan mengenai apa yang secara nyata dilakukan oleh pemangku jabatan, bagaimana ia mengerjakannya, dan dalam kondisi bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan (Jusmaliani, 2014: 56)

Deskripsi jabatan atau pekerjaan adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerjadan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya (Pattisahusiwa, 2013).

Berdasarkan berbagai pengertian yang telah diuraikan di atas, maka penulis menyimpulkan *job description* adalah uraian pernyataan tertulis yang merinci yang menjelaskan pekerjaan apa yang harus dilakukan, bagaimana cara pekerjaan tersebut dilakukan, apa saja hak dan kewajiban dalam pekerjaan tersebut, serta dalam kondisi apa pekerjaan tersebut dilakukan. Dengan demikian, pemangku jabatan dapat meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan pekerjaannya dan memperoleh hasil yang maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.1.1.1 Indikator Deskripsi Pekerjaan**

Hasil yang pertama serta langsung dari proses *job analysis* ialah *job description*. Deskripsi pekerjaan wajib menyampaikan pernyataan yang ringkas

tentang apa yang diharapkan untuk dikerjakan karyawan dalam pekerjaan, bagaimana mereka mengerjakannya serta syarat dimana tugas dijalankan. Menurut Robbins dan Judge (2013: 79) indikator *job description* adalah sebagai berikut :

1. Wewenang;
2. Tanggung jawab;
3. Kondisi pekerjaan;
4. Peralatan kerja;
5. Standar hasil kerja.

Ad.1 Wewenang ialah hak untuk melaksanakan sesuatu. Dalam melakukan pekerjaan seseorang karyawan harus mengetahui batasan wewenangnya supaya mengetahui apa saja yang boleh serta tidak boleh dikerjakan.

Ad.2 Seseorang karyawan wajib mengetahui dan tahu apa saja tanggung jawabnya untuk menghindari adanya kebingungan serta *overlapping* tugas.

Ad.3 Seseorang karyawan yang duduk pada suatu jabatan harus bisa melihat keadaan, peraturan perusahaan serta risiko pekerjaan.

Ad.4 Dalam melakukan pekerjaan seseorang karyawan harus mengetahui apa saja peralatan yang digunakan untuk menunjang pekerjaan.

Ad.5 Menjelaskan target pada pekerjaan sehingga karyawan mengetahui dengan jelas apa yang harus dilakukan selama bekerja dan tujuan yang akan dicapai perusahaan.

#### **2.1.1.2 Unsur-Unsur Deskripsi Pekerjaan**

Menurut Rivai et all., (2015: 93) kebanyakan uraian mengemukakan tentang pentingnya informasi:

1. Nama pekerjaan;

2. Ringkasan;
3. Peralatan;
4. Lingkungan;
5. Aktivitas.

Ad.1 Nama pekerjaan dan informasi identifikasi lain seperti upah dan klasifikasi keuntungan;

Ad.2 Ringkasan satu atau dua pernyataan kalimat yang menggambarkan penggunaan pekerjaan dan *output* yang diharapkan dari karyawan melaksanakan;

Ad.3 Pernyataan singkat mengenai perkakas atau peralatan, dan informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu secara efektif;

Ad.4 Deskripsi kondisi lingkungan kerja, lokasi kerja, dan karakteristik lingkungan lain yang seperti tingkat bahaya dan kebisingan;

Ad.5 Termasuk uraian pekerjaan, tanggung jawab, dan tampilan perilaku dalam pekerjaan, juga menguraikan interaksi sosial yang berhubungan dengan pekerjaan (sebagai contoh, ukuran kelompok kerja, tingkat kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan).

Selanjutnya menurut Tanggala (dalam Wirawan, 2015) elemen-elemen yang terkandung dalam deskripsi pekerjaan adalah sebagai berikut:

1. Nama/judul jabatan;
2. Aktivitas dan prosedur kerja;
3. Kondisi kerja dan lingkungan fisik;
4. Lingkungan social;
5. Kondisi pekerjaan.

- Ad.1 Hal ini diperlukan untuk inventarisasi/pembukuan dalam perusahaan dan juga untuk mempermudah pembuatan laporan.
- Ad.2 Deskripsi tentang tugas yang dijalankan, material yang digunakan, bagaimana mesin-mesin dijalankan, interaksi formal dengan pekerjaan lain bentuk seberapa tingkatan *supervise* diberikan.
- Ad.3 Meliputi suhu, panas, penerangan, suara/kebisingan, lokasi di dalam/di luar gedung, lokasi fisik, kondisi yang membahayakan.
- Ad.4 Berapa jumlah anggota dalam kelompok kerja, seberapa jauh interaksi interpersonal yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.
- Ad.5 Jam kerja, struktur gaji, metode pembayaran, bonus, posisi pekerjaan tersebut dalam organisasi formal, serta kesempatan promosi dan transfer.

### **2.1.1.3 Prinsip-Prinsip Deskripsi Pekerjaan**

Menurut Priansa (2016: 82) beberapa prinsip deskripsi pekerjaan yang perlu diperhatikan diantaranya :

1. Sistematis;
2. Jelas;
3. Ringkas;
4. Tepat;
5. Taat Azaz;
6. Akurat.

- Ad.1 Deskripsi pekerjaan terdiri dari beberapa komponen tertentu yang memiliki fungsi serta tersusun dalam tata hubungan keorganisasian yang dibentuk suatu sistem sehingga mudah dipahami oleh pegawai dalam menduduki jabatannya.

- Ad.2 Deskripsi pekerjaan mampu menjabarkan maksud dan isinya dengan jelas sehingga karyawan mampu bekerja dengan baik dan tidak ada keraguan karyawan pada saat melakukan pekerjaannya.
- Ad.3 Deskripsi pekerjaan perlu menggunakan kata-kata dan kalimat yang singkat, padat, dan jelas agar memudahkan karyawan untuk memahaminya.
- Ad.4 Deskripsi pekerjaan mampu menyajikan uraian yang tepat dengan apa yang dimaksud didalam pekerjaan sehingga karyawan memperoleh gambaran yang sama dengan isi yang sebenarnya.
- Ad.5 Deskripsi pekerjaan berisi kata dan kalimat yang isinya menunjukkan arah dan maksud yang sama atau selaras dan tidak bertentangan satu sama lain.
- Ad.6 Deskripsi pekerjaan disusun secara teliti dengan memaparkan keadaan yang lengkap, tidak kurang dan tidak lebih dari apa yang sebenarnya dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan.

#### **2.1.1.4 Manfaat Deskripsi Pekerjaan**

Deskripsi pekerjaan sudah pasti bukan dokumen yang dapat menyajikan data dan informasi yang sempurna, akan tetapi sudah pasti memiliki daya bantu yang efektif untuk Manajemen SDM dalam mengelola pekerjaan pegawai. Menurut Simamora (dalam Riadi 2020), deskripsi pekerjaan diciptakan untuk memberi manfaat bagi karyawan dan perusahaan sebagai berikut:

##### **1. Desain Organisasi**

Deskripsi pekerjaan pelengkap instrumen-instrumen deskriptif lainnya, seperti bagan organisasi, ketepatan-ketepatan fungsi unit kerja dengan memberikan informasi lebih lengkap tentang hubungan-hubungan organisasional keluaran.

## 2. Klarifikasi Tanggung Jawab

Deskripsi pekerjaan membantu menghindari adanya kebingungan dan memberikan pemahaman atau penjelasan. Gambaran yang jelas apa yang akan menjadi tanggung jawab seorang individu dapat mengurangi kesalahpahaman dan ambiguitas.

## 3. Rekrutmen

Deskripsi pekerjaan dapat dipakai untuk membuat iklan rekrutmen dan memberikan informasi tambahan kepada pelamar tentang lowongan-lowongan pekerjaan.

## 4. Desain Tes

Deskripsi pekerjaan dapat dipakai untuk mengidentifikasi calon-calon pekerja, apakah dia mengaitkan item-item tes dengan persyaratan pekerjaan.

## 5. Wawancara

Deskripsi pekerjaan memberikan informasi yang ringkas dan lengkap kepada pewawancara tentang pekerjaan.

## 6. Orientasi

Deskripsi pekerjaan akan membantu menentukan persyaratan-persyaratan pekerjaan dan menolong karyawan baru memahami secara jelas tentang tugas dan tanggung jawabnya.

## 7. Pelatihan

Deskripsi pekerjaan dapat dipakai untuk penentuan kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk kinerja yang lebih efektif dan efisien.

## 8. Evaluasi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan dapat dipakai untuk menentukan factor-faktor yang terbandingkan dalam proses evaluasi pekerjaan.

#### 9. Penilaian Kinerja

Deskripsi pekerjaan dapat menentukan landasan-landasan menilai karyawan selama penilaian kinerja.

#### 10. Survey Kompensasi

Deskripsi pekerjaan dapat memberikan informasi untuk perbandingan-perbandingan internal (melalui evaluasi pekerjaan) maupun perbandingan-perbandingan internal (melalui analisis survei).

#### 11. Penempatan Keluaran

Deskripsi pekerjaan dapat memainkan peran penting dalam proses perubahan karir.

### **2.1.2 Spesifikasi Pekerjaan**

Spesifikasi pekerjaan adalah pernyataan tertulis yang menjelaskan karakteristik yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, termasuk kemampuan, keterampilan, pengalaman, kualifikasi, tingkat motivasi, dan Kesehatan mental dan fisik (Bodnarchuk dalam Ahmad et al., 2019).

Spesifikasi pekerjaan adalah karakteristik pekerja yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses (Mejia et al., 2016: 94).

Spesifikasi pekerjaan artinya uraian persyaratan kualitas minimum untuk orang yang akan diterima agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan efisien. Spesifikasi pekerjaan disusun berdasarkan deskripsi pekerjaan dengan menjawab pertanyaan tentang ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman, dan lainnya dari



orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut. (Hasibuan dalam Fhadilah et al., 2021)

Spesifikasi pekerjaan adalah keterampilan minimum, pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan (Wirawan, 2015: 82).

Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) diartikan sebagai persyaratan pengetahuan, keterampilan atau keahlian, kemampuan mental dan fisik serta sifat-sifat kepribadian tertentu yang disyaratkan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu secara baik, efektif, efisien, dan produktif (Rivai Zainal et al., 2015: 95).

Spesifikasi jabatan atau pekerjaan merupakan pernyataan tertulis yang menunjukkan siapa yang akan melakukan pekerjaan itu dan persyaratan yang diperlukan terutama menyangkut keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu (Pattisahusiwa, 2013).

Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten (Hasibuan, 2013).

Berdasarkan berbagai pengertian yang telah diuraikan di atas, maka penulis menyimpulkan *job specification* merupakan uraian tertulis mengenai standar ukuran perusahaan dalam proses *recruitment* karyawan yang sesuai dengan jabatannya. Dimana hal tersebut dimaksudkan untuk memperoleh karyawan atau pegawai yang kompeten dalam menjalankan pekerjaannya secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 2.1.2.1 Indikator Spesifikasi Pekerjaan

Berdasarkan teori yang dikemukakan Priansa (2016: 86), spesifikasi pekerjaan dapat diuraikan menjadi beberapa pilar:

1. Keterampilan;
2. Pengetahuan
3. Kemampuan;
4. Kepribadian;
5. Minat.

Ad.1 Tiap-tiap jabatan memerlukan keterampilan yang berbeda-beda dalam menyelesaikan pekerjaannya. Oleh sebab itu, karyawan perlu menguasai keterampilan tertentu untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal.

Ad.2 Terapan ilmu yang dimiliki seorang karyawan hendaknya disesuaikan dengan jabatan yang diembannya agar mampu melakukan pekerjaannya dengan baik dan benar serta maksimal.

Ad.3 Berkaitan dengan kebiasaan karyawan seperti pencapaian, pengalaman, pemahaman terhadap pekerjaan yang akan dilakukan, serta hal-hal mendukung yang dapat membantu karyawan bekerja secara maksimal.

Ad.4 Merujuk pada sikap, perilaku serta pemahaman karyawan terhadap dirinya sendiri yang membuat dirinya merasa senang dan timbul kemauan untuk bekerja secara optimal.

Ad.5 Antusiasme seorang karyawan untuk mampu melakukan pekerjaannya. Minat kerja merupakan sebuah penilaian individu tentang jabatan yang diduduki dan dianggap berharga bagi karyawan sehingga karyawan akan melakukan yang terbaik untuk jabatannya.

Pemaparan indikator spesifikasi pekerjaan di atas dimaksudkan agar kesesuaian karyawan terhadap apa yang sedang dibutuhkan perusahaan tercapai, sehingga lebih mudah pendeskripsian dalam pencapaian tujuan perusahaan.

### **2.1.2.2 Unsur-Unsur Spesifikasi Pekerjaan**

Selanjutnya menurut Hasibuan (2017), terdapat 9 unsur dari spesifikasi pekerjaan diantaranya:

1. Tingkat Pendidikan Dan Pekerjaan;
2. Jenis Kelamin;
3. Kondisi Fisik Karyawan;
4. Pengetahuan dan Kecakapan Kerja;
5. Rentan Usia Pekerja;
6. Status Pernikahan;
7. Minat Kerja Karyawan;
8. Keadaan Psikologi (Emosi dan Temperamental);
9. Pengalaman dalam Bekerja;

Ad.1 Yang dimaksudkan disini adalah tingkat kemampuan pemikiran sebagai bahan evaluasi pembelajaran terhadap tugas dan tanggung jawab yang nantinya dapat dipakai dalam menghadapi permasalahan pekerjaan.

Ad.2 Dalam hal ini jenis kelamin digunakan sebagai penyesuaian dalam pembagian dan pencapaian tujuan perusahaan.

Ad.3 Ini merupakan indikator penting dalam spesifikasi pekerjaan karena keadaan Kesehatan karyawan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Ad.4 Perpaduan antara kemampuan yang diperoleh dari pengalaman atau ilmu akademik untuk menghadapi berbagai situasi yang dapat timbul dalam bekerja.

- Ad.5 Bertujuan untuk menentukan masa produktivitas karyawan dalam bekerja serta penentuan usia pensiun.
- Ad.6 Hal ini untuk menangani hal permasalahan rumah tangga dan pekerjaan agar tidak tercampur yang dapat menghambat pekerjaan.
- Ad.7 Keinginan bekerja serta cinta terhadap pekerjaan yang menumbuhkan minat karyawan dalam bekerja.
- Ad.8 Efektifitas individu dalam menghadapi suatu persoalan atau permasalahan.
- Ad.9 Yang dimaksudkan apakah karyawan sudah pernah bekerja di bidang yang serupa sebelumnya atau adanya kemiripan sehingga mengefisienkan karyawan dalam memahami pekerjaannya.

### **2.1.2.3 Tujuan Spesifikasi Pekerjaan**

Pada dasarnya tujuan spesifikasi pekerjaan adalah membimbing pekerja dalam melaksanakan suatu jabatan. Menurut Priansa (2016: 85), tujuan spesifikasi pekerjaan adalah sebagai berikut :

1. Menemukan Pekerjaan yang Prospektif;
2. Menggambarkan Calon Pekerja;
3. Penggambaran Kompetensi Karyawan;
4. Penyusunan Kompetensi;
5. Panutan Calon Karyawan.

- Ad.1 Spesifikasi pekerjaan dibutuhkan untuk mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan persyaratan jabatannya. Spesifikasi pekerjaan juga membantu perusahaan dalam penarikan dengan pengadaan standarisasi berupa pertanyaan wawancara yang dibutuhkan perusahaan.

- Ad.2 Spesifikasi pekerjaan memberikan gambaran mengenai calon pekerja yang akan didapatkan, karena spesifikasi pekerjaan dijelaskan secara rinci mengenai jabatan tersebut. Spesifikasi pekerjaan juga merupakan kunci dari perekrutan pekerja apabila tersusun dengan baik maka pekerja yang didapatkan juga akan berkualitas.
- Ad.3 Spesifikasi pekerjaan dapat dijadikan ukuran kemampuan dari karyawan berkenaan dengan pekerjaannya. Perusahaan bisa mengidentifikasi pekerjaan dan tugas yang tepat untuk sebuah jabatan.
- Ad.4 Perusahaan menciptakan kompetensi yang dibutuhkan oleh karyawan yang mampu membantu perusahaan dalam membangun kompetensi inti.
- Ad.5 Dengan telah ditetapkan spesifikasi pekerjaan maka para pegawai akan berusaha untuk menyesuaikan diri mereka dengan persyaratan yang ditetapkan agar mendapatkan pekerjaan yang diinginkan.

#### **2.1.2.4 Manfaat Spesifikasi Pekerjaan**

Menurut Priansa (2014: 84), spesifikasi pekerjaan memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai dasar untuk melakukan evaluasi jabatan;
2. Sebagai dasar untuk menentukan standar kinerja pegawai;
3. Sebagai dasar untuk melakukan rekrutment, seleksi, dan penempatan pegawai baru;
4. Sebagai dasar untuk merancang program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai;
5. Sebagai dasar untuk menyusun jalur promosi bagi pegawai;

6. Untuk merencanakan perubahan dalam organisasi; dan
7. Penyederhanaan kerja yang ada di dalam organisasi sebagai dasar untuk mengembangkan program kesehatan dan keselamatan kerja pegawai.

### **2.1.3 Kinerja Pegawai**

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas ialah pegawai yang kinerjanya bisa memenuhi sasaran atau target yang ditetapkan perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Kinerja merupakan suatu sebutan secara awam yang digunakan untuk separuh atau semua tindakan maupun kegiatan berasal dari suatu organisasi di suatu periode dengan referensi pada beberapa parameter seperti anggaran masa lalu atau yang diproyeksikan, menggunakan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau tanggungjawab manajemen serta semacamnya. (Rivai dalam Dharma et al., 2020)

Kinerja pegawai adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai itu pada pekerjaannya berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. (Budiyanto & Mochklas, 2020: 9)

Sopiah dan Sangadji (2018: 350-351) memuat beberapa pendapat tentang kinerja, yaitu:

1. Bernadin dan Russel mengungkapkan bahwa kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam jangka waktu tertentu.

2. Armstrong mengartikan kinerja berarti perilaku dan hasil. Perilaku berasal dari pekerja dan mengubah kinerja dari abstraks menjadi tindakan. Bukan hanya instrument untuk hasil, perilaku juga merupakan hasil dalam hak mereka sendiri merupakan produk usaha mental dan fisik yang diterapkan pada tugas dan dapat dinilai terpisah dari hasil.
3. Mangkunegara berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
4. Mathis dan Jackson menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Berdasarkan pemaparan di atas maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah catatan hasil yang dicapai dari segala tindakan seseorang baik dari segi kualitas maupun kuantitas pada suatu periode tertentu.

#### **2.1.3.1 Indikator Kinerja**

Penilaian kinerja didesain untuk membantu perusahaan mencapai tujuan organisasi dan memotivasi performa karyawan. Dengan demikian penilaian kinerja harus didesain dengan sebaik mungkin supaya tepat dalam mengukur kinerja karyawan dalam kontribusinya mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan data yang diperoleh dari KPP Pratama Tasikmalaya, Adapun komponen penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Capaian Kinerja Pegawai (CKP)

2. Nilai Sasaran Kerja Pegawai (NSKP)
3. Nilai Perilaku (NP)
4. Nilai Kinerja Pegawai (NKP)
5. Nilai Prestasi Kerja PNS (NPKP)

Ad.1 Capaian Kinerja Pegawai (CKP) adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Ad.2 Nilai Sasaran Kerja Pegawai (NSKP) merupakan rencana kinerja dan target yang akan dicapai pegawai yang harus dicapai setiap tahun.

Ad.3 Nilai Perilaku (NP) merupakan penilaian perilaku sehari-hari pegawai yang mendukung kinerjanya dengan berlandaskan enam aspek Kementerian Keuangan yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, Kerjasama, dan kepemimpinan.

Ad.4 Nilai Kinerja Pegawai (NKP) merupakan nilai gabungan Capaian Kinerja Pegawai (CKP) dengan Nilai Perilaku (NP) dengan memperhitungkan masing-masing bobot.

Ad.5 Nilai Prestasi Kerja PNS (NPKP) adalah nilai perolehan secara tahunan dari penggabungan Nilai Sasaran Kinerja Pegawai (NSKP) dengan Nilai Perilaku (NP).

### **2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja tidak terjadi sendirinya. dengan istilah lain ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja. Menurut Armstrong (dalam Sopiah & Sangadji, 2018: 352) menyebutkan ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, diantaranya:



1. *Personal factor* (faktor individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain.
2. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan serta pengarahan yang diberikan sang pimpinan, manajer, koordinator grup kerja.
3. *Team factors* (faktor grup/rekan kerja). Faktor grup/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan sang rekan kerja.
4. *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. *Contextual/situational factors* (faktor situasi). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

### **2.1.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja memiliki banyak tujuan. Tujuan evaluasi kinerja ini di akhirnya akan memberi banyak manfaat, tidak hanya untuk pegawai yang bersangkutan, akan tetapi pula untuk kelompok dan organisasi. Tanpa penilaian kinerja tentu pihak manajemen akan sulit dalam menentukan suatu keputusan seperti menentukan besaran gaji atau insentif, kesejahteraan lain yang pantas diberikan kepada karyawan.

Menurut Stewart dan Stewart (dalam Sopiah & Sangadji, 2018), tujuan penilaian kerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Memberikan *feedback* kepada pegawai;
2. *Imanagement by objective*;
3. *Salary review*;
4. *Career counselling*;

5. *Succession planning*;
6. Mempertahankan keadilan;
7. Penggantian pemimpin.

- Ad.1    Supaya efektif, masukan yang diberikan kepada pegawai harus jelas (tepat sasaran), deskriptif (mendeskripsikan model-model pekerjaan yang benar), objektif (memberikan masukan yang positif dan negatif), serta konstruktif (menyampaikan saran perbaikan).
- Ad.2    Manajer menentukan sasaran dan tujuan yang wajib dicapai oleh setiap bawahan. sasaran serta tujuan tadi wajib disetujui oleh kedua belah pihak dan evaluasi dilaksanakan berdasarkan hal-hal yang telah disetujui bersama.
- Ad.3    Hasil dari penilaian digunakan untuk menentukan apakah seseorang akan menerima kenaikan atau penurunan gaji.
- Ad.4    Pada pelaksanaan penilaian, manajer mempunyai kesempatan untuk melihat kemungkinan perjalanan karier pegawai, salah satunya bisa melalui pengiriman pegawai ke dalam acara diklat.
- Ad.5    Penilaian pegawai dapat membantu manajer untuk membuat daftar pegawai yang mempunyai keterampilan serta kemampuan eksklusif, sebagai akibatnya jika ada diposisi yang kosong, manajer bisa dengan cepat menunjuk seseorang.
- Ad.6    Suatu hal yang lumrah jika seseorang lebih menyukai seorang dibanding orang lain. Evaluasi pegawai bisa mengurangi terjadinya hal tadi, misalnya dengan melibatkan atasan dari atasan langsung kita untuk ikut secara acak dalam proses evaluasi.

#### 2.1.3.4 Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus didesain dengan tepat untuk membantu perusahaan mencapai tujuan organisasi dan memotivasi performa karyawan. Menurut Gomes (dalam Bontoro & Daryanto, 2017: 134-135) terdapat beberapa metode untuk menilai atau mengukur kinerja karyawan, yaitu:

##### a. Metode Tradisional

Metode ini adalah metode yang paling lama dan paling sederhana untuk menilai kinerja dan bisa diterapkan secara sistematis maupun tidak sistematis. Berikut adalah beberapa metode yang termasuk metode tradisional diantaranya:

##### 1. *Rating Scale*

Pada metode ini orang yang menilai diharuskan memberi penilaian terhadap kinerja seseorang menggunakan skala angka dengan rentang nilai rendah sampai tinggi.

##### 2. *Employee Comparison*

Metode ini merupakan metode perbandingan antara seorang pegawai dengan pegawai yang lain. Metode ini terdiri dari:

##### a. *Alternation ranking*

Metode penilaian ini dilakukan dengan cara mengurutkan peringkat pegawai dari yang terendah sampai tertinggi.

##### b. *Paired comparison*

Metode penilaian ini dilakukan dengan cara membandingkan seorang pegawai dengan pegawai lainnya, sehingga didapat alternatif keputusan

serta dapat digunakan pada perusahaan dengan jumlah pegawai yang relatif sedikit.

c. *Forced comparison (garding)*

Metode penilaian ini sama dengan metode penilaian *paired comparison* tetapi metode penilaian ini digunakan untuk perusahaan dengan jumlah pegawai relatif banyak.

3. *Check List*

Metode penilaian ini mengharuskan memilih pernyataan-pernyataan yang paling sesuai dengan deskripsi kinerja seseorang.

4. *Freeform Essay*

Metode penilaian ini penilai harus membuat karangan yang sesuai dengan pegawai yang sedang dinilai.

5. *Critical Incident*

Metode penilaian ini mengharuskan penilai mencatat semua kejadian terkait tingkah laku sehari-hari bawahannya. Kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya.

b. Metode Modern atau Masa Kini

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam penilaian kinerja. Berikut adalah yang termasuk metode penilaian modern:

1. *Assessment Centre*

Metode ini merupakan proses sistematis untuk menilai keterampilan, pengetahuan dan kemampuan seseorang yang dianggap kritikal untuk

keberhasilan kinerja yang unggul. Biasanya dilakukan dengan membentuk tim khusus.

2. *Management by Objective* (MBO=MBS)

Metode penilaian ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan keputusan permasalahan-permasalahan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

3. *Human Asset Accounting*

Metode penelitian ini pekerja dinilai sebagai faktor individu modal jangka Panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan pada variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

#### **2.1.4 Penelitian Terdahulu**

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu serta dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri ialah penelitian terdahulu yang relevan menggunakan konflik yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan terkait dengan persoalan *Job description*, *Job specification* dan kinerja pegawai. Oleh karena itu peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa jurnal nasional, bisa dicermati pada tabel berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Nidyawati (2022) Pengaruh <i>Job Description</i> Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Job Description tidak memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja	Jurnal Management, Business, and Accounting, Vol. 21, No. 1, April 2022 (Hlm. 47-59)	<i>Job Description</i>	Kepuasan Kerja dan <i>Job Specification</i> serta Produktivitas Kerja dan Kinerja Pegawai
2	Muhammad Gafan dan Wulandari (2021) Pengaruh <i>Job Description</i> Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kota Bima	Tidak ada pengaruh yang signifikan antara <i>job description</i> terhadap kepuasan kerja	Jurnal Akuntansi Manajemen Bisnis dan Teknologi STIE Mahaputra Riau, Vol. 1, No. 2, Hal. 149 -156	<i>Job Description</i>	Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai
3	Dhilah Fhadilah, Tarsius Kana, Simon Siamsa (2021) Pengaruh Deskripsi Pekerjaan, Spesifikasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Murfa Surya Mahardika	Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan	MUSAMUS (Journal of Business & Management), Vol. 3, No. 02, 2021	Deskripsi Pekerjaan, Spesifikasi Pekerjaan, dan Kinerja Karyawan	Tidak ada

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Fakhrizal Akbar, Hadi Sunaryo dan Khalikussabir (2020) Pengaruh <i>Job Description</i> , <i>Job Specification</i> Dan <i>Leadership</i> Terhadap Kinerja Organisasi Pada Forum Lembaga Legistaif Mahasiswa Indonesia Koordinator Malang Raya	<i>Job</i> <i>description</i> , <i>job</i> <i>spesificatin</i> , dan <i>leadership</i> secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi	e-Jurnal Riset Manajemen Fakultas Ekonomi Unisma, 2020	Deskripsi Pekerjaan dan Kinerja Pegawai	Koordinasi dan <i>Job</i> <i>Specification</i>
5	Karlina Pitaloka, Nurdiana Mulyatini, Kasman (2019) Pengaruh <i>Job</i> <i>Description</i> Dan <i>Job Specification</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Suatu Studi Pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis)	Terdapat pengaruh postif antara <i>job description</i> dan <i>job</i> <i>specification</i> terhadap kinerja karyawan	<i>Businness</i> <i>Management and</i> <i>Entrepreneurship</i> <i>Journal</i> , Volume 1, No. 2, Juni 2019	<i>Job</i> <i>Description</i> dan <i>Job</i> <i>Specification</i>	Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai
6	Risky Dwi Atmanda (2019) Pengaruh <i>Job</i> <i>Description</i> Dan <i>Job Specification</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawn Pada PT. Ujang Jaya Internasional	Terdapat pengaruh signifikan antara <i>job</i> <i>description</i> dan <i>job</i> <i>specification</i> terhadap kepuasan kerja.	Web Research Repository UMSU	<i>Job</i> <i>description</i> , dan <i>job</i> <i>specification</i> ,	Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7	Rr. Rista Nisa Purwanti, Muhamad Azis Firdaus, Rachmatullaily (2018) <i>Job Design dan Job Specification Terhadap Produktifitas Organisasi Pegawai</i>	Terdapat pengaruh signifikan antara <i>job design dan job specification</i> terhadap Produktivitas Organisasi	Jurnal Ilmiah Inovator, Edisi September 2018	<i>Job Specification</i>	<i>Job Design dan Job Description, Produktivitas Organisasi dan Kinerja Pegawai</i>
8	Melisa Syelviani (2017) Pengaruh Deskripsi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Camat Tembilahan	Terdapat pengaruh signifikan antara <i>job description</i> terhadap kinerja pegawai	<i>Journal of Economy, Business and Accounting (COSTING)</i> Volume 1 No. 1, Desember 2017 (Hlm. 43-55)	Deskripsi Pekerjaan dan Kinerja Pegawai	<i>Job Specification</i>

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan manusia yang berkualitas. Manusia berkualitas yang dimaksud adalah manusia yang memiliki potensi, kemauan dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

*Job description* atau deskripsi pekerjaan adalah uraian pernyataan tertulis yang menjelaskan pekerjaan apa yang harus dilakukan, bagaimana cara pekerjaan tersebut dilakukan, apa saja hak dan kewajiban dalam pekerjaan tersebut, serta dalam kondisi apa pekerjaan tersebut dilakukan.



Uraian pekerjaan (*job description*) ialah suatu catatan yang sistematis tentang tugas, wewenang serta tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang didefinisikan berdasarkan keterangan-informasi yang ada (Nidyawati, 2022: 48)

Penyusunan uraian pekerjaan yang terperinci, sistematis dan jelas akan mempermudah karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya serta menghindari adanya tumpang tindih tanggung jawab serta mengurangi adanya kesalahan dalam pekerjaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Dhilah Fhadilah, Tarsisus Kana, Simon Siamsa (2021) deskripsi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya dalam penelitian Karlina Pitaloka, Nurdiana Mulyanti, dan Kasman (2019) juga menyatakan bahwa *job description* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kemudian pada penelitian Melisa Syelviani (2017), menyatakan bahwa deskripsi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik deskripsi pekerjaan tiap karyawan maka semakin tinggi nilai kinerja karyawan.

Menurut Robbins dan Judge (2013: 79) indikator deskripsi pekerjaan yaitu:

1. Wewenang
2. Tanggung jawab
3. Kondisi pekerjaan
4. Peralatan kerja
5. Standar hasil kerja

Spesifikasi pekerjaan mendeskripsikan persyaratan yang wajib dipenuhi oleh seseorang karyawan, sebab dengan ditetapkan standar minimum maka

perusahaan diharapkan akan memiliki karyawan yang berkualitas dan berkinerja tinggi yang mampu menuntaskan pekerjaan dengan baik.

Spesifikasi pekerjaan adalah pernyataan tertulis yang menjelaskan karakteristik yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, termasuk kemampuan, keterampilan, pengalaman, kualifikasi, tingkat motivasi, dan Kesehatan mental dan fisik. (Bodnarchuk dalam Ahmad et al., 2019)

Spesifikasi pekerjaan mampu menjadi suatu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena karyawan akan mampu mengerjakan pekerjaannya dengan baik apabila ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan kualifikasi, kemampuan, dan minatnya.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dhilah Fhadilah, Tarsisus Kana, Simon Siansa (2021) spesifikasi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila karyawan ditempatkan pada posisi kerja yang sesuai maka kinerja karyawan dalam mengerjakan tugasnya dan akan mengalami peningkatan.

Menurut Priansa (2016: 86) indikator spesifikasi pekerjaan adalah sebagai berikut:

1. Keterampilan
2. Pengetahuan
3. Kemampuan
4. Kepribadian
5. Minat

Kinerja adalah hasil dari segala tindakan seseorang baik dari segi kualitas maupun kuantitas sesuai tanggung jawabnya untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan. Menurut Mangkunegara (dalam Sopiah & Sangadji, 2018: 350) kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari KPP Pratama Tasikmalaya, komponen penilaian kinerja pegawai ditinjau dari:

1. Capaian Kinerja Pegawai (CKP)
2. Nilai Sasaran Kerja Pegawai (NSKP)
3. Nilai Perilaku (NP)
4. Nilai Kinerja Pegawai (NKP)
5. Nilai Prestasi Kerja PNS (NPKP)

Keberlangsungan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Karena apabila kinerja karyawannya tinggi maka akan mempermudah perusahaan dalam pencapaian tujuan dan memperoleh laba yang maksimal. Oleh karena itu perusahaan dapat dikatakan berhasil ketika kinerja karyawannya tinggi. Untuk menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi maka Langkah awal yang dilakukan perusahaan yaitu melakukan perencanaan sumber daya manusia melalui penyusunan *job description* dan *job specification*.

Berdasarkan pemaparan tersebut dapat dikatakan bahwa deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini disebabkan jika deskripsi pekerjaan yang disusun terperinci, sistematis dan jelas

dapat mempermudah karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya serta menghindari adanya tumpang tindih tanggung jawab serta mengurangi adanya kesalahan dalam pekerjaan. Selain deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karena jika karyawan dapat memenuhi standar minimum yang ditetapkan perusahaan, maka perusahaan akan memiliki karyawan yang berkualitas dan berkinerja tinggi dan mampu menuntaskan pekerjaan dengan baik.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “**Terdapat Pengaruh *Job Description* dan *Job Specification* Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Seksi Pengawasan KPP Pratama Tasikmalaya**”.