**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

* 1. **Konsep Manajemen Kepegawaian**

**2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen itu meruapkan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Definisi lain mengenai manajemen, dikemukakan oleh **Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Dasar (2001:2),** yaitu:

**Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sember daya manusia secara efektif dan efesien untuk mencapai suatu tujuan tertentu**

Berdasarkan pengertian diatas, dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu proses serangkaian kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan melalui kerjasama dengan pemanfaatan semaksimal mungkin sumber daya yang ada dan sumber daya lainnya.

**2.1.2 Pengertian Kepegawaian**

Istilah Kepegawaian, berasal dari kata Pegawai yang artinya secara singkat adalah orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari Pemerintah atau badan usaha Swasta.

Tanpa unsur manusia sebagai pegawai maka tujuan Organisasi yang telah ditentukan tidak akan tercapai sebagaimana yang diharapkan. **Dimock** yang pendapatnya dikutip oleh **Harsono** dalam bukunya **Perencanaan Kepegawaian (2010:3)** mengatakan bahwa istilah kepegawaian dapat dilhat dari 2 (dua) pengertian sebagai berikut:

1. **Menunjuk kepada semua pegawai suatu perusahaan (lembaga), badan, kantor dan lain-lain sebagai organisasi kerja.**
2. **Melukiskan prosedur-prosedur administratif mengenai pengupahan, pengaturan dan penggantian pegawai-pegawai.**

Berdasarkan pengertian diatas, dapat diketahui bahwa kepegawaian merupakan prosedur –prosedur administratf yang mengelola pegawai seperti pemberian upah, pengaturan pegawai dan juga pergantian pegawai.

Fungsi-fungsi Administrasi Kepegawaian berdasarkan **Musanef** dalam bukunya **Manajemen Kepegawaian di Indonesia (1986:10)** meliputi:

1. **Penelitian**
2. **Perencanaan**
3. **Pengaturan**
4. **Pengangkatan**
5. **Pengganjian dan tunjangan**
6. **Penggolongan dan penilaian jabatan**
7. **Pengembangan pegawai**
8. **Kenaikan pangkat**
9. **Pembinaan moral dan disiplin kerja**
10. **Pemeliharaan kesehatan, keamanan dan kesejahteraan pegawai**
11. **Pengawasan dan penilaian**
12. **Pemberian motivasi**
13. **Pemberhentian dan pension**
14. **Tata usaha kepegawaian**

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa fungsi merupakan sesuatu yang harus dijalankan sebagai bagian atau sumbangan kepada organisasi secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu.

* + 1. **Manajemen Kepegawaian**

Manajemen kepegawaian atau yang sering disebut Manajemen Personalia diperlukan untuk meningkakan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Manajemen Kepegawaian/Personal Management menurut **Manullang** yang dikutip oleh **Musanef** dalam bukunya **Manajemen Kepegawaian di Indonesia (1986:11)** mengatakan bahwa:

**Personal Management adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang ditentukan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri para pekerja. Tujuan manajemen personalia ada dua, yakni *production minded* dan *people minded* atau dengan kata lain *efisiensi* (daya guna) dan *collaboration* (kerja sama).**

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen kepegawaian adalah seni untuk menggerakan pegawai yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan dan juga pengawasan agar tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai.

* 1. **Konsep Kompetensi Pegawai**
     1. **Pengertian Kompetensi**

Kompetensi dapat dilihat dari cara mereka melakukan suatu pekerjaan, yaitu apakah seseorang dapat cepet tanggap atau tidak, dan apakah seseorang mampu melakukan pekerjaan tersebut bila diminta oleh pimpinan atau tidak. Seseorang yang mempunyai kompetensi yang baik umumnya mempunyai kinerja yang lebih unggul dibandingkan seseorang yang dengan kinerja yang lamban. Hal ini dapat menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja pegawai berdasarkan dengan kompetensi.

Pengertian Kompetensi menurut **Badan Kepegawaian Negara (2003)** yang dikutip oleh **Sudarmanto** dalam bukunya **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (2015:49)** mengemukan bahwa:

**Kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien.**

Berdasarkan pengertian di atas, dapat diartikan bahwa kompetensi merupakan hal yang perlu dimiliki oleh pegawai agar dalam proses pelaksanaan tugasnya dapat menunjang pegawai tersebut untuk bekerja secara profesional, efektif dan efisien.

Kompetensi menurut **Spencer** yang dikutip oleh **Sedarmayanti** dalam bukunya **Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan (2011:226)** mengatakan bahwa:

**Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku/berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama.**

Berdasarkan pengertian diatas, dapat diartikan bahwa kompetensi yaitu karakteristik yang dimiliki seseorang yang mengindikasikan cara berpikir dan bertindak dari seseorang tersebut.

Kompetensi menurut **Clelland** yang dikutip oleh **Moeheriono** dalam bukunya **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (2012:6)** mengatakan bahwa:

**Kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada situasi tertentu.**

Berdasarkan pengertian diatas, dapat diartikan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang dapat menentukan seseorang sukses atau tidak dalam melaksanakan pekerjaan dalam berbagai situasi.

Kompetensi menurut **Marshall** yang dikutip oleh **Sudarmanto** dalam bukunya **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (2015:47)** mengemukakan bahwa:

**Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu.**

Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh seseorang untuk menghasilkan kinerja unggul di dalam pekerjaan dan situasi tertentu. Jadi, seseorang dengan kemampuan yang lebih biasanya dapat dikatakan mempunyai kompetensi yang baik.

* + 1. **Jenis Kompetensi**

Menurut **Hutapea dan Thoha (2008:3),** “kompetensi dapat dibedakan menjadi dua jenis” yaitu :

1. **Kompetesensi Teknis atau Fungsional.** Kompetensi teknis ini dapat disebut dengan kompetensi *hard skill.* Kompetensi ini dibutuhkan oleh pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik yang berdasarkan pengetahuan mereka. Hal ini mengarah pada bentuk pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pekerja, yaitu dalam menggambarkan suatu tanggung jawab, tantangan, dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh pegawai agar dapat mencapai prestasi yang baik.
2. **Kompetensi Perilaku.** Kompetensi perilaku ini merupakan perilaku *soft skill.* Kompetensi perilaku ini menggambarkan bagaimana perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi ini lebih mengarah pada suatu perilaku daripada pekerjaan tersebut.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat peneliti simpulkan bahwa dalam bekerja dibutuhkan dua kompetensi yaitu kompetensi teknis dan kompetensi perilaku karena kompetensi tersebut saling terkait satu sama lain agar dapat membentuk suatu kinerja yang baik dalam suatu organisasi.

* + 1. **Karakteristik Kompetensi**

Karakteristik yang menentukan Kompetensi menurut **Spencer** yang dikutip oleh **Sedarmayanti** dalam bukunya **Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan (2011:226)** sebagai berikut:

1. **Motif;** sesuatu yang secara konsisten dipikirkan /diinginkan orang yang menyebabkan tindakan/tujuan tertentu. Motif mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan/tujuan tertentu
2. **Sifat;** karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi/informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi pilot tempur.
3. **Konsep diri;** sikap, nilai/citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. **Pengetahuan;** Informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya digunakan dalam pekerjaan.
5. **Keterampilan;** Kemampuan mengerjakan tugas fisik/mental tertentu. Kompetensi mental/keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

` Berdasarkan uraian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa karakteristik kompetensi pegawai kurang lebih adalah sesuatu yang dapat memberikan gambaran tentang kemampuan suatu individu pegawai untuk melaksanakan tugas tertentu yang dapat diukur dari motif, sifat, konsep diri, pengetahan dan juga keterampilan yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

* + 1. **Kategori Kompetensi**

**Mizhael Zwell** dalam **Sedarmayanti (2011:228)** mengemukakan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari *task achievment, relationship, personal attribute, managerial dan leadership.*

1. ***Task achievment,*** Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievment* ditujukan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi inisiatif dan keahlian teknis.
2. ***Relationship,*** merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan dengan relationship meliputi: kerjasama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
3. ***Personal attribute,*** merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berfikir analitis dan berfikir konseptual.
4. ***Managerial,*** merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengolahan, pengawasan dan mengembangkan orang lain. Kompetensi manajerial berupaya memotivasi, memberdayakan dan mengembangkan orang lain.
5. ***Leadership,*** m*erupakan* kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi kepemimpinan visioner, berfikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar dan nilai-nilai.
   1. **Konsep Kinerja Pegawai**
      1. **Pengertian Kinerja**

Peneliti akan mengemukakan pengertian kinerja menurut **Mangkunegara** yang dikutip oleh **Pasolong** dalam bukunya **Kepemimpinan Birokrasi (2008:197)** mendefinisikan bahwa:

**Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.**

Berdasarkan pengertian diatas, dapat diketahui bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai secara kualitas dan juga kuantitas oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan.

Menurut **Widodo** yang dikutip oleh **Pasolong** dalam bukunya **Kepemimpinan Birokrasi (2008:197),** mengemukakan bahwa:

**Kinerja adalah melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.**

Berdasarkan pengertian di atas, dapat diketahui bahwakinerja pegawai yaitu hasil dari penyempurnaan suatu kegiatan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pengertian lainmengenai **Kinerja** menurut **Suntoro 1999** yang dikutip oleh **Pabundu** dalam bukunya **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan (2010:121)** mengemukakan bahwa:

**Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.**

Berdasarkan pengertian diatas, dapat diketahui bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang maupun kelompok dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

**Kinerja** menurut **Simanjuntak** yang dikutip oleh **Soedarsono** dalam bukunya **Sistem Manajemen Komunikasi (2009:86)** mengemukakan bahwa:

**Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mewujudkan sasaran dan tujuan perusahaan.**

Berdasarkan pengertian diatas, dapat diketahui bahwa kinerja pegawai merupakan hasil yang telah dicapai dari pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan dari perusahaan

Pengertian lain mengenai **Kinerja** yang di kemukakan oleh **Sinambela** dalam bukunya **Kinerja Pegawai (2012:5)**, mengemukakan bahwa “**Kinerja pegawai di definisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu”.**

Berdasarkan pengertian diatas, dapat diketahui bahwa kinerja pegawai merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh pegawai untuk mengerjakan sesuatu sesuai dengan keahliannya.

* + 1. **Pengukuran dan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan secara obyektif dan akurat, dapat dilakukan dengan mengukur tingkat kerja mereka. Pengukuran kinerja berfungsi sebagai upaya mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk megarahkan upaya karyawan melalui serangkaian prioritas tertentu.

Menurut **Dharma** dalam bukunya **Manajemen Supervisi (2003:355)** mengatakan hampir semua cara pengukuran mempertimbangkan hal-hal berikut:

1. **Kuantitas;** yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. **Kualitas;** yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran
3. **Ketepatan Waktu;** yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja pegawai dapat mempertimbangkan mengenai kuantitas yaitu jumlah pekerjaan yang dicapai, kualitas yaitu mutu pekerjaan yang dihasilkan dan juga ketepatan waktu yaitu sesuai atau tidaknya pekerjaan selesai seperti waktu yang telah ditentukan.

* + 1. **Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut **Attwood & Dimmock** dalam **Sedarmayanti (2011:264)** menyatakan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk:

1. **Membantu meningkatkan kerja**
2. **Menetapkan sasaran bagi kinerja perorangan**
3. **Menilai kebutuhan pelatihan dan pembangunan**
4. **Menyepakati rencana untuk pengembangan karyawan dimasa depan**
5. **Menilai potensi dimasa depan untuk kenaikan pangkat**
6. **Memberi unpan balik kepada karyawan mengenai kinerja mereka**
7. **Memberi konsultasi kepada karyawan mengenai peluang karier**
8. **Menentukan tarif kinerja karyawan untuk maksud peninjauan gaji**
9. **Mendorong pimpinan untuk berpikir cermat mengenai kinerja staf dan pada umunya dan faktor yang mempengaruhinya, termasuk gaya kepemimpinan dan gaya mereka sendiri.**

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bawa penilaian kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan pekerjaan, sudah tercapai atau tidaknya tujuan suatu organisasi. Sehingga apabila terdapat hambatan atau kegagalan dapat diperbaiki agar menjadi lebih baik dari sebelumnya.

**2.3.4 Aspek Kinerja**

**T.R. Mitchell** yang dikutip oleh **Sedarmayanti** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009:51)** mengemukakan beberapa aspek kinerja, yaitu:

* 1. **Quality of Work (kualitas pekerjaan),** yaitu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan yang dihasilkan dari suatu pekerjaan.
  2. **Promptness (kecepatan/ketepatan),** menunjukan waktu yang diperlukan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
  3. **Initiative (inisiatif),** menunjukkan apresiasi seseorang terhadap pekerjaannya dengan berusaha mencari, menemukan dan mengembangkan metode-metode yang efektif untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan hasil yang gemilang.
  4. **Capability (kemampuan),** potensi yang dimiliki seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan efisien dan efektif.
  5. **Communication (komunikasi),** kemampuan seseorang dalam berinteraksi dengan sesama rekan sekerja maupun lingkungannya yang berguna untuk mendukung aktivitas pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat diketahui bahwa aspek dari kinerja terdiri dari kualitas, kecepatan/ketepatan, inisiatif, kemampuan dan juga komunikasi harus dilakukan secara rutin dan juga teratur sehingga dapat bermanfaat bagi pengembangan karir pegawai yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan.

* + 1. **Kriteria Kinerja**

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seorang pemegang jabatan, suatu tim, suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Menurut **Schuler and Jackson** yang dikutip oleh **Riniwati (2011:54)** bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja, yaitu:

1. **Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.**
2. **Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDMnya ramah atau menyenangkan.**
3. **Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekankanya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.**

Berdasarkan penjelasan diatas dapat peneliti simpulkan bahwa terdapat beberapa kriteria kinerja yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja individu maupun organisasi sehingga dapat diketahui harapan akan kinerja yang baik terpenuhi atau tidak.

* 1. **Hubungan Kompetensi Pegawai dengan Kinerja Pegawai**

Kompetensi Pegawai memiliki kaitan yang erat dengan Kinerja Pegawai. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar profesional dalam bekerja dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan, pengetahuan tertentu dan sikap yang dimiliki.

Hal ini diperkuat oleh pendapat **Spencer** yang dikutip oleh **Sedarmayanti** dalam bukunya **Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan (2011:347),** bahwa:

**Kompetensi yang terdiri atas motif, sifat, konsep diri dan keterampilan serta pengetahuan diharapkan dapat memprediksi perilaku seseorang, sehingga akhirnya dapat memprediksi kinerja orang tersebut.**

Berdasarkan pengertian diatas, dapat diketahui bahwa kompetensi pegawai mempunyai kaitan yang sangat erat dengan kinerja pegawai dimana kinerja seseorang dapat diprediksi berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang.

Menurut **Spencer** yang dikutipoleh **Moeheriono** dalam bukunya **Pengukuran Kompetensi Berbasis Kompetensi (2012:10)** mengemukakan bahwa:

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

Berdasarkan pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai sangat erat hubungannya dengan kompetensi pegawai sebab kinerja pegawai akan meningkat apabila kompetensi yang dimiliki sesuai dengan tugas yang ia kerjakan.