

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Administrasi Negara

1. Pengertian Administrasi

a. Administrasi Secara Sempit

Dalam arti sempit Administrasi berasal dari bahasa belanda yaitu *Administrateit* yang dapat diartikan sebagai kegiatan catat-mencatat, ketik-mengetik, surat-menyurat, hitung-menghitung, atau yang lebih dikenal dengan ketatausahaan, seperti yang dikemukakan oleh **Wajong** yang dikutip oleh **Silalahi (1980:5)** sebagai berikut: **“Kegiatan administrasi meliputi pekerjaan tatausaha yang bersifat mencatat segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi untuk menjadi bahan keterangan bagi pimpinan”**.

Sama halnya dengan pendapat diatas, **Mufiz** yang dikutip **Silalahi (1984:6)** menyatakan sebagai berikut:

Administrasi berarti tatausaha yang mencakup setiap pengaturan yang rapi dan sistematis serta penentuan fakta-fakta secara tertulis dengan tujuan memperoleh pandangan yang menyeluruh serta berhubungan timbal balik antara satu fakta dengan fakta lainnya.

Sedangkan dalam arti sempit Administrasi berarti Kegiatan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis yang bertujuan untuk menyediakan keterangan yang lengkap dan jelas.

b. Administrasi Secara Luas

Administrasi dalam arti yang luas berasal dari bahasa Inggris yaitu *Administration*. Beberapa ahli berpendapat: **Leonard D. White** mengatakan bahwa Administrasi merupakan "**suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, negara, ataupun swasta, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil**". Lain hal dengan **H. A. Simon** yang berkata bahwa Administrasi adalah "**kegiatan dari pada kelompok yang mengadakan kerja sama untuk menyelesaikan tujuan bersama**".

Definisi administrasi yang dikemukakan **Siagian (2008:2)** adalah sebagai berikut:

Administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dapat disimpulkan bahwa Administrasi secara luas merupakan kerjasama yang dilakukan dua orang atau lebih dalam suatu kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama sebelumnya.

2. Pengertian Administrasi Negara

Administrasi negara dapat dikatakan sebagai cabang ilmu administrasi sebagaimana yang dikemukakan oleh **Admosudirdjo (1990:9)** yaitu:

Administrasi negara adalah ilmu pengetahuan (cabang ilmu administrasi) yang secara khas melakukan studi (kajian) terhadap fungsi intern dan ekstern daripada struktur-struktur dan proses-proses yang terdapat didalam bagian sangat penting dari pada sistem aparatur pemerintahan, yang secara singkat disebut Administrasi Negara, yang dalam bahasa Inggris Amerika disebut *Public Administration*, namun lebih tepat dalam hal ini disebut *State Administration*, dan dalam bahasa Belanda *Openbaar Bestuur*.

Menurut Pfiffner dan Presthus “Administrasi negara adalah suatu proses yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijakan negara (*Public administration is procces concerned with carrying out public policies*)”. Sedangkan menurut Dimock “Administrasi negara adalah kegiatan negara dalam melaksanakan kekuasaan/wewenang politiknya (*Public administration is the activity of the state in the exercise of its political power*)”. Lainhalnya dengan Prajudi Atmosudirjo yang medefinisikan “Administrasi negara adalah bantuan penyelenggaraan dari pemerintah artinya pemerintah (pejabat) tidak dapat menunaikan tugas-tugas kewajibanya tanpa administrasi negara”.

Dapat disimpulkan bahwa administrasi negara adalah segenap proses penyelenggaraan dan rangkaian kegiatan yang dilakukan aparatur negara/pemerintah untuk mengatur dan menjalankan kekuasaan negara, guna menyelenggarakan kepentingan umum dan untuk mencapai tujuan negara secara efisien.

B. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen

Terdapat beberapa pendapat para ahli mengenai Manajemen, yaitu :**Dr. R. Makharita** yang berpendapat bahwa "**Managemen adalah pemanfaatan sumber-sumber yang tersedia atau yang berpotensi didalam pencapaian tujuan.**"Lain halnya dengan **Ir. Tom Degenars** yang mengatakan bahwa "**Managemen sebagai suatu proses yang berhubungan dengan bimbingan**

kegiatan kelompok dan berdasarkan atas tujuan yang jelas yang harus tercapai dengan menggunakan sumber-sumber tenaga manusia bukan tenaga manusia".

Sedangkan pengertian manajemen menurut Terry (2012:4) adalah sebagai berikut:

Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.

Dapat disimpulkan bahwa Manajemen merupakan kegiatan menentukan, menginterpretasikan dan memanfaatkan sumber-sumber ataupun potensi yang tersedia dalam kelompok maupun organisasi, dalam usaha mencapai tujuan bersama dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

a. Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan berada dalam proses manajemen yang menjadi patokan bagi pimpinan dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi-fungsi manajemen menurut Siagian (2009) adalah sebagai berikut:

- 1) ***Planning* (Perencanaan)**
- 2) ***Organizing* (Pengorganisasian)**
- 3) ***Motivating* (Pemberian Motivasi)**
- 4) ***Controlling* (Pengawasan)**
- 5) ***Evaluating* (Penilaian)**

b. Unsur-unsur Manajemen

Agar fungsi-fungsi manajemen dapat berjalan dengan baik maka dibutuhkan sumber daya manajemen atau biasa disebut unsur-unsur manajemen (*tools of management*) seperti yang dikemukakan oleh S.P Hasibuan (2001:20) diantaranya:

- 1) **Men** (orang-orang), yaitu tenaga kerja manusia baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja pelaksana.
- 2) **Money** (uang), yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- 3) **Methods** (metode-metode), yaitu cara-cara yang digunakan dalam usaha untuk mencapai tujuan.
- 4) **Materials** (bahan-bahan), yaitu bahan-bahan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- 5) **Machines** (mesin/alat), yaitu mesin-mesin atau peralatan yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan.
- 6) **Market** (pasar), yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan.

Unsur-unsur inilah yang disebut unsur manajemen. Jika salah satu diantaranya tidak sempurna atau tidak ada, maka akan berimbas dengan berkurangnya upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) pembahasan difokuskan pada unsur manusia sebagai pekerja.

Menurut Yuniarsih (2011:12) definisi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: **“Kegiatan meliputi perencanaan, pengorganisasian,**

pengarahan, dan pengawasan semua unsur yang menjadi kekuatan atau daya manusia untuk dipergunakan memenuhi kebutuhan dalam rangka mencapai tujuan”. Sedangkan menurut Tulus yang dikutip oleh Gomes (1999:6) yaitu:

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja sebagai penggerak roda organisasi, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan. Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi. **Hasibuan** membagi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menjadi 11 fungsi, yaitu:

- 1) **Perencanaan, pada tahap awal fungsi manajemen sumber daya manusia adalah melaksanakan perencanaan mengenai sumber daya manusia (pekerja/karyawan). Merencanakan tenaga kerja yang dibutuhkan atau karyawan perlu diperhatikan agar sesuai dengan spesialisasi yang diperlukan oleh perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia juga diperlukan supaya proses pencapaian tujuan perusahaan dilaksanakan secara efektif dan efisien.**
- 2) **Pengorganisasian, setelah dilakukan perencanaan akan sumber daya manusia pada perusahaan, langkah selanjutnya adalah dilaksanakan pengorganisasian. Fungsi manajemen sumber daya manusia ini dilakukan dengan merencanakan susunan dari berbagai posisi dalam organisasi/perusahaan seperti jabatan, personalian dan berbagai faktor-faktor lainnya agar tercipta sinergisitas dalam organisasi/perusahaan.**
- 3) **Pengarahan, pengarahan terhadap karyawan dilakukan dengan tujuan agar semua karyawan mau bekerja sama dalam**

proses penyapaian tujuan organisasi/perusahaan bersamaan dengan tujuan tiap karyawan.

- 4) **Pengendalian**, aktivitas untuk mengontrol atau mengawasi tiap kinerja dari setiap karyawan maupun manajer untuk tetap berjalan pada kebijakan perusahaan pada pencapaian tujuan. Kegiatan pengendalian memiliki tujuan untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan.
- 5) **Pengadaan**, proses pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk memperoleh sumber daya manusia berupa karyawan yang sesuai dengan klasifikasi yang diperlukan oleh perusahaan.
- 6) **Pengembangan**, pengembangan adalah proses untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan teoritis, teknis, membuat konsep serta sikap pekerja dengan program pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan.
- 7) **Kompensasi**, kompensasi merupakan kompensasi atas jasa bagi karyawan yang berprestasi. Balas jasa dapat berupa bonus, kenaikan gaji maupun promosi jabatan. Fungsi manajemen sumber daya manusia yang satu ini dapat dijadikan motivasi untuk menaikkan kinerja karyawan.
- 8) **Pengintegrasian**, pengintegrasian adalah kegiatan untuk menyatukan kepentingan dari individu-individu tiap karyawan dan sumber daya manusia di perusahaan yang lain dengan kepentingan perusahaan. Lebih jauh kepentingan/tujuan perusahaan dijadikan kepentingan bersama bagi tiap individu di dalam perusahaan.
- 9) **Pemeliharaan**, proses pemeliharaan merupakan aktivitas dalam rangka peningkatan dan pemeliharaan keadaan fisik, mental dan kelayakan pekerja supaya mereka nyaman bekerja sama dalam jangka waktu yang lama dalam pencapaian tujuan organisasi.
- 10) **Kedisiplinan**, proses pendisiplinan melalui berbagai kebijakan yang diterapkan perusahaan menjadi hal yang cukup signifikan pada proses fungsi manajemen sumber daya manusia pada organisasi maupun perusahaan. Kegiatan ini dilaksanakan untuk mengaktifkan proses meraih tujuan.
- 11) **Pemberhentian**, pemberhentian atau lebih dikenal dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap karyawan diperlukan jika karyawan sudah tidak memenuhi ketentuan yang diberlakukan perusahaan. Pemutusan kontrak kerja juga dapat menjadi cambuk bagi karyawan lain untuk terus meningkatkan kapasitas dalam rangka mengembangkan suatu organisasi/perusahaan yang ditempatinya.

Terkait fungsi diatas terdapat unsur-unsur sumber daya manusia yang sangat mempengaruhi lingkungan manajemen seperti yang dikemukakan oleh **Gomes (1999:26)** sebagai berikut:

Unsur-unsur (*variable*) sumber daya manusia meliputi kemampuan-kemampuan (*capabilities*), sikap (*attitudes*), nilai-nilai (*values*), kebutuhan-kebutuhan (*needs*), dan karakteristik-karakteristik demografisnya (penduduk).

Jadi ruang lingkup MSDM mencakup kegiatan-kegiatan seperti yang terurai di atas. Keterlibatan pekerja dalam kegiatan-kegiatan seperti itu dirasakan sangat penting. Oleh karena itu para manajer harus berusaha mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja dengan kepentingan dari para pekerja secara keseluruhan.

C. Konsep Organisasi

1. Pengertian Organisasi

Organisasi adalah alat dan wadah tempat manajer melakukan kegiatan-kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Seperti halnya yang dikemukakan oleh **Drs. H. Malayu S.P Hasibuan**, yang berpendapat bahwa: **“Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja”**.

Sedangkan definisi organisasi menurut **Manulang** yang dikutip oleh **Hasibuan** mengemukakan bahwa:

Organisasi dalam arti dinamis adalah suatu proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembatalan tugas-tugas atau tanggung jawab serta wewenang dan penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehingga

memungkinkan orang-orang dapat bekerja bersama-sama seefektif mungkin untuk mencapai tujuan. Secara singkat organisasi adalah suatu perbuatan diferensiasi tugas-tugas.

Dapat diartikan bahwa organisasi merupakan wadah atau tempat terjadinya kegiatan administrasi dan manajemen berlangsung. Organisasi merupakan alat atau wadah yang statis yang menggambarkan pola-pola, skema, bagan yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan, hubungan-hubungan yang ada dan lain sebagainya

2. Unsur-unsur Organisasi

Unsur-unsur organisasi dalam buku Drs. H. Malayu S.P Hasibuan tertulis bahwa ada beberapa unsur yang membangun organisasi, diantaranya sebagai berikut:

- a. Manusia (*human factor*), artinya organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang bekerja sama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin (bawahan).
- b. Tempat kedudukan, artinya organisasi baru ada jika ada tempat kedudukannya.
- c. Tujuan, artinya organisasi baru ada jika ada tujuan yang ingin dicapai.
- d. Pekerjaan, artinya organisasi baru ada jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian pekerjaan.
- e. Struktur, artinya organisasi itu baru ada jika ada hubungan dan kerja sama antara manusia yang satu dengan lainnya.
- f. Teknologi, artinya organisasi itu baru ada jika terdapat unsur teknis.

- g. Lingkungan (*environment external social system*), artinya organisasi itu baru ada jika berada dalam lingkungan yang saling mempengaruhi, misalnya ada sistem kerja sama sosial.

3. Asas-asas Organisasi

Untuk mewujudkan suatu organisasi yang baik, efektif, dan efisien serta sesuai dengan kebutuhan, secara selektif harus didasarkan pada asas-asas (prinsip-prinsip) organisasi menurut Alford dan Russel sebagai berikut:

- a. *Situation Analysis*, analisis Situasi yang mana terdiri dari *SWOT Analysis*, *PEST Analysis*, *Marketing Mix* (bauran kebijakan) dan *Competitive Position* (posisi persaingan).
- b. *Objectives*, obyektif kemana kita akan pergi (*Where do we want to go*)? Terdiri dari : *Ashridge Mission Model*, *5 P's Model*, *SMART*.
- c. *Strategy*, strategi bagaimana kita mendapatkannya (*How are we going to get there*)? Terdiri dari: *Market Segmentation* (segmentasi pasar) dan *Positioning*.
- d. *Tactics*, taktik yang lebih detail dari strategi. Berupa *Tools* (alat) dan Komunikasi (*Communication*).
- e. *Actions*, aksi implementasi, pengambilan perencanaan kerja dalam *Action Plan* (perencanaan aksi) . Terdiri dari *RACI Model*, *CSFs* dan, *KPIs*
- f. *Control*, pengawasan *track progress* melalui pengukuran (*measuring*), pengawasan (*monitoring*), pengecekan (*reviewing*), penempatan (*updating and modifying*). Terdiri dari Kinerja manajemen (*Performance Management*) dan *Blanced Scorecard*. Keunikan metode SOSTAC adalah sederhana (*simplicity*). Pendekatan adalah memenuhi tahapan secara bersama-sama dalam menciptakan perencanaan pemasaran (*marketing plan*). Terdiri dari *5 C's of Marketing Strategy* (strategi pemasaran 5C), *Feasibility Study* (studi kelayakan), *VMOST* dan *Customer Relationship Management* (manajemen hubungan dengan pemilih).

D. Konsep Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Orang yang memiliki kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan, tetapi melakukan apa yang diketahui. **McClelland dalam Rivai dan Sagala (2006:299)** berpendapat bahwa: **“Kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik”**

Lain halnya dengan **Wibowo dalam Sedarmayanti (2017:21)** yang juga berpendapat mengenai kompetensi, yang menyatakan bahwa:

Kompetensi, kemampuan untuk melaksanakan/ melakukan pekerjaan/ tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menunjukkan keterampilan/ pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Sedangkan **Spencer and Spencer (1993:9)** mengutarakan pengertian **“kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang, serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan”**.

Mengacu pada pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk bekerja yang meliputi keterampilan, pengetahuan, keahlian dan sikap dalam bekerja yang diaplikasikan untuk menghasilkan kinerja yang memuaskan. Kemampuan seseorang sangat berpengaruh terhadap apa yang dikerjakannya sehingga kemampuan sangat penting untuk mencapai profesionalisme dalam bekerja.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Michael Zwell (2000:56-68) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang.

- a. **Keyakinan dan nilai-nilai**
Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu setiap orang harus berpikir positif tentang dirinya, maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.
- b. **Keterampilan**
Dengan memperbaiki ketrampilan, individu akan meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi.
- c. **Pengalaman**
Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman. Diantaranya pengalaman dalam mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dsb. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun.
- d. **Karakteristik kepribadian**
Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang meresponse dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitar. Walaupun dapat berubah, kepribadian cenderung berubah dengan tidak mudah. Tidaklah bijaksana mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.
- e. **Motivasi**
Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.
- f. **Isu Emosional**
Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Misal, takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak

disukai atau tidak menjadi bagian, semubanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

g. **Kemampuan Intelektual**

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti, pemikiran analitis, dan pemikiran konseptual.

h. **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumberdaya manusia dalam kegiatan sebagai berikut; 1) proses Recruitment dan seleksi karyawan, 2) Sistem penghargaan, 3) Praktik pengambilan Keputusan, 4) Filosofi organisasi (misi- visi, dan nilai-nilai organisasi), 5) Kebiasaan dan prosedur, 6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan , 7) Proses Organisastional.

3. Kategori Kompetensi

Selanjutnya Michael Zwell (2005:25) juga mendefinisikan lima kategori kompetensi, yaitu ;

- a. ***Task Achievement***: merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja yang baik. Kompetensi berkaitan dengan task achievement ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
- b. ***Relationship***: kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi, memiliki hubungan kerja yang baik dengan orang lain. Kompetensi ini meliputi kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
- c. ***Personal Attribute***: kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Kompetensi ini meliputi integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
- d. ***Managerial***: kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pebelolaan , pengawasan, dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa; memotivasi, memberdayakan/empowering, dan mengembangkan orang lain.
- e. ***Leadership***: kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi ini meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen

perubahan, membangun komitmen organisasi, membangun fokus dan maksud, nilai-nilai.

4. Karakteristik Kompetensi

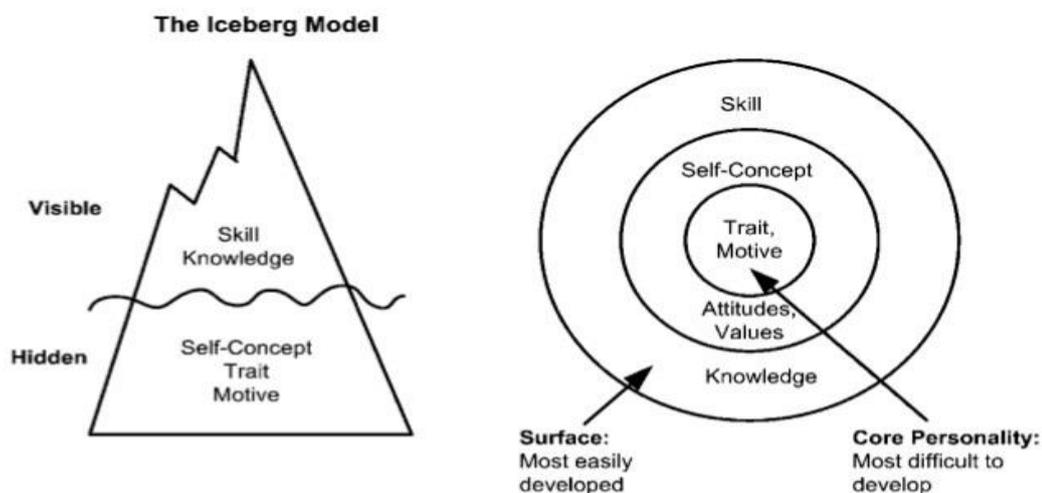
Menurut Spancer and Spancer dalam Tjutju & Swatno (2013 : 23)

menyatakan bahwa ada lima karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- a. **Motif (*Motive*)**, apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu. Contoh motif berprestasi akan memotivasi orang-orang secara terus menerus untuk merancang tujuan yang cukup menantang serta mengambil tanggung jawab atas pekerjaannya dan menggunakan umpan balik untuk menjadi lebih baik.
- b. **Sifat/ ciri bawaan (*Trait*)**, ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi. Contoh, reaksi waktu, luas pandangan yang baik merupakan kompetensi bagi seorang pilot.
- c. **Konsep diri (*Self Concept*)**, sikap, nilai atau *self image* dari orang-orang. Contoh, percaya diri (*self confidence*), keyakinan bahwa ia akan efektif dalam berbagai situasi, merupakan bagian dari konsep dirinya.
- d. **Pengetahuan (*Knowledge*)**, yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya pada bidang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya itu.
- e. **Keterampilan (*Skill*)**, kemampuan yang mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu. Contohnya seorang dokter gigi tanpa merusak syaraf atau seorang programmer computer memiliki kemampuan mengorganisasikan 50.000 kode dalam logika yang sekuensial.

Gambar. 2.1

Kompetensi SDM (Spencer)



Central and Surface Competencies

Gambar.1.1 Mengilustrasikan bahwa kompetensi pengetahuan (*knowledge competencies*) dan keterampilan (*skill*) cenderung lebih tampak (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia. Kompetensi konsep diri (*self-concept*), sifat (*trait*) dan motif (*motive*) lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang. Kompetensi pengetahuan (*knowledge competencies*) dan kompetensi keterampilan (*skill competencies*) relative lebih mudah untuk dikembangkan dan program pelatihan adalah cara yang paling efektif untuk menjamin kemampuan pegawai.

Inti kompetensi motif (*motive*) dan sifat (*trait*) berada pada dasar “*personality iceberg*” sehingga sulit untuk dinilai dan dikembangkan serta memakan biaya yang besar untuk memilih karakteristik tersebut. Sedangkan konsep diri (*self-*

concept) berada diantara keduanya. Sikap (*attitudes*) dan nilai (*values*) seperti percaya diri (*self-confidence*) dapat diubah melalui pelatihan dan psikoterapi atau pengalaman pengembangan yang positif, walaupun memerlukan jangka waktu yang lebih lama dan sulit (Spencer & Spencer, 1993:11-12).

E. Konsep Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) mengemukakan bahwa: **”Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”**. Menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa:

Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Menurut Gilbert (1977) yang dikutip Soekidjo Notoatmojo (2009”124) mengemukakan bahwa : **“kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya”**. Sedangkan menurut Murphy (1990) dalam Richard (2002) yang dikutip oleh Sudarmanto (2009:8) menyebutkan bahwa: **“Kinerja pegawai merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja”**.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah di tetapkan sebelumnya dan dalam kurun waktu tertentu.

2. Pengertian Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Muljadi (2006) bahwa seluruh aktivitas organisasi harus diukur agar dapat diketahui tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi, pengukuran bisa dilakukan terhadap masukan (*input*) dari program organisasi yang lebih ditekankan pada keluaran (*output*), proses, hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*) dari program organisasi tersebut bagi kesejahteraan masyarakat. Karena hal inilah dilakukannya penilaian kinerja pegawai oleh pimpinan.

Penilaian kinerja sendiri menurut Mathis dan Jackson (2006:382) berpendapat bahwa:

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemingkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Sedangkan pengertian yang dikemukakan Soeprihanto (1988:7) adalah sebagai berikut:

Sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan hanya dilihat atau dinilai hasil fisiknya tetapi meliputi berbagai hal, seperti kemampuan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatinya.

Secara umum penilaian kinerja adalah penilaian hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap pegawai. Penilaian kinerja harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap pegawai, apakah baik, sedang atau kurang. Penilaian ini berguna bagi organisasi untuk mengambil keputusan dan menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya.

a. Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Handoko (2001 : 135-137) tujuan dari penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut:

- 1) **Perbaikan prestasi kerja**
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan – kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
- 2) **Penyesuaian – penyesuaian kompensasi**
Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) **Keputusan – keputusan penempatan**
Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu
- 4) **Kebutuhan pelatihan dan pengembangan**
Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan akan latihan demikian juga prestasi yang baik, mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- 5) **Perencanaan dan pengembangan karier**
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan – keputusan karier yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
- 6) **Penyimpangan proses staffing**
Kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia
- 7) **Ketidak-akuratan informasional**

Potensi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan – kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana – rencana sumber daya manusia atau komponen – komponen sistem informasi manajemen personalia.

8) Kesalahan – kesalahan dalam desain pekerjaan

Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan – kesalahan tersebut.

9) Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja secara akurat akan menjamin keputusan – keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10) Tantangan – tantangan eksternal

Kadang – kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor – faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

b. Unsur-unsur penilaian kinerja

Hadari Nawawi mengaitkan unsur-unsur dalam penilaian pekerjaan

sebagai berikut:

1) Kesetiaan seseorang sebagai karyawan

Kesetiaan disini merupakan bagian dari integritas sekaligus salah satu ukuran tinggi rendah etos kerja seseorang. Kesetiaan secara umum dimaknai sebagai kesungguhan seseorang di dalam mengemban dan menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Selain itu, setia juga berarti bersedia dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab yang diikuti tekat kuat demi mencapai hasil kerja maksimal.

2) Prestasi kerja

Prestasi merupakan wujud komitmen dan integritas diri. Adapun prestasi kerja ialah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja akan dicapai jika pekerja memiliki integritas yang tinggi. Selain itu, prestasi kerja dapat ditopang dengan kecakapan personal, kelenturan dalam bekerja sama, kecerdasan emosional, komunikasi efektif, pengalaman luas, serta konsisten terhadap bidang pekerjaan yang ditangani. Menurut Heidrahman dan Suad Husnan, hal-hal yang perlu dimiliki seorang pekerja agar meraih prestasi, di antaranya

kuantitas dan kualitas kerja, sikap dapat diandalkan, serta inisiatif dan inovatif.

- 3) **Memiliki tanggung jawab**
Seseorang pekerja harus senantiasa sanggup dan siap menuntaskan segala pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sanggup bekerja dalam hal ini ialah mengerjakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan penuh kesungguhan. Jadi, pekerjaan dilakukan dengan kesadaran tinggi tanpa menunda-nunda waktu yang disediakan.
- 4) **Taat dan patuh terhadap aturan perusahaan**
Seseorang pekerja harus mematuhi segala aturan perusahaan yang telah ditetapkan. Sebab, sejak pertama masuk kerja, setiap pekerjaan telah terikat kontrak dengan perusahaan. Selain itu, setiap pekerja juga dituntut untuk bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan atau instansi. Taat dan patuh merupakan bagian dari sikap yang harus ditunjukkan oleh setiap pekerja. Hal ini berkaitan erat dengan etika dan integritas diri.
- 5) **Kejujuran dalam bekerja**
Seorang pekerja yang memiliki integritas tinggi dan bermoral tentu akan menampakkan dirinya sebagai pribadi jujur di lingkungan pekerjaan. Kejujuran adalah sifat yang harus ditonjolkan oleh setiap pekerja, baik terhadap atasan maupun rekan-rekan kerja di sekitarnya. Ketika seorang pekerja melakukan tugas-tugasnya dengan jujur, tentu tidak ada satupun pekerjaan yang terbengkalai.
- 6) **Kerja sama tim**
Seorang pekerja di dalam sebuah perusahaan tentu tidak hanya bekerja secara individu, tetapi juga berkelompok. Tipe pekerjaan yang harus dilakukan secara berkelompok membutuhkan kesiapan diri untuk bisa bekerja sesuai system. Dengan demikian, dapat tercipta kerja sama tim yang baik.
- 7) **Prakarsa yang baik dan unggul**
Seorang pekerja di sebuah perusahaan tidak hanya dituntut mampu bekerja dengan baik, entah itu secara individual ataupun dengan system kerja sama. Namun demikian, ada hal yang lebih penting daripada itu, yakni seorang pekerja harus mampu menentukan sebuah keputusan ketika suatu waktu perusahaan dalam kondisi terdesak. Dalam kondisi seperti ini, karyawan harus membantu perusahaan tempatnya bekerja. Jika hal ini benar-benar terjadi, seorang karyawan harus siap untuk mengambil keputusan secara tepat.
- 8) **Memiliki jiwa kepemimpinan**
Unsur yang terakhir ialah memiliki jiwa kepemimpinan tinggi dan penuh integritas serta komitmen terhadap perusahaan atau instansi terkait.

c. Indikator Kinerja

Mitchell (1978:343) dalam Sedarmayanti (2009: 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu sebagai berikut :

- 1) **Kualitas kerja (*Quality of work*)**
Dilihat dari hasil kerja dan ketelitian serta kecermatan dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas oleh pegawai, tingkat komitmen terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas, perbaikan serta peningkatan mutu hasil kerja.
- 2) **Ketepatan Waktu (*Promptness*)**
Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan sebelumnya.
- 3) **Inisiatif (*Initiative*)**
Kemampuan untuk bertindak tidak tergantung pada orang lain, pengembangan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru yang bersifat disoveri maupun inovasi dan dalam memperbedar tanggung jawab seorang pegawai sanggup dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya seraf berani menghadapi resiko atas keputusan yang diambil.
- 4) **Kemampuan (*Capability*)**
Seorang pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang telah ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang maksimal. Kesiapan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain baik secara vertikal maupun secara horizontal didalam maupun diluar aktivitas kerja sehingga hasil pekerjaan akan meningkat.
- 5) **Komunikasi (*Communication*)**
Suatu alat yang digunakan untuk berkomunikasi, terutama dalam suatu sistem penyampaian dan penerimaan berita. Dalam suatu organisasi komunikasi sangat berperan dalam pencapaian tujuan, karena organisasi tanpa adanya komunikasi akan kurang berkembang.

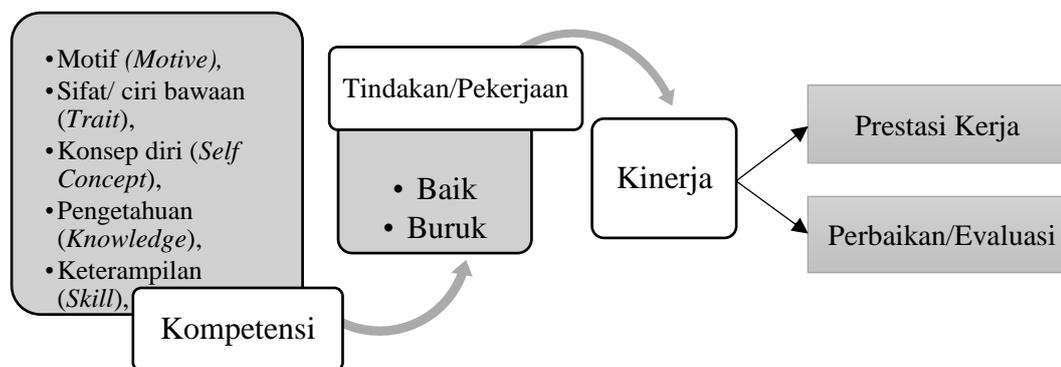
F. Keterkaitan Kompetensi Dengan Kinerja Pegawai

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Oleh karena itu

dibutuhkan penentuan tingkat kompetensi untuk mengetahui standar dan tingkat kinerja yang ingin dicapai untuk menentukan kinerja yang mana yang bisa dikatakan baik/cukup, dikatakan rata-rata, maupun yang dapat dikatakan buruk. Menurut Ruky dalam Sutrisno (2011:209) **“Kompetensi yang terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan”**.

Gambar 2.2

Skema Hubungan Kompetensi dan Kinerja



Sumber : Dimodifikasi oleh peneliti, Tahun 2018

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa kompetensi menjadi dasar terselenggaranya kinerja, entah itu kinerja yang baik sehingga menghasilkan prestasi kerja maupun kinerja yang kurang baik sehingga diperlukan perbaikan. Baik tidaknya kompetensi akan mempengaruhi baik buruknya kinerja pula, seperti yang diungkapkan oleh McClland dalam Rivai (2010:299) yang mendefinisikan “Kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mempresiksikan kinerja yang sangat baik”.

Dengan kompetensi yang baik akan mendorong seorang pegawai untuk mencapai dan menghasilkan kinerja yang baik dan mencapai prestasi kerja dalam organisasi. Literatur lain yang mendukung adanya hubungan kompetensi dengan kinerja yaitu definisi menurut Rivai (2010:330) yang berpendapat mengenai tujuan penerimaan dan seleksi berdasarkan kompetensi “Dengan meneliti kembali kompetensi yang diperlukan kinerja yang berhasil, sistem yang berdasarkan kompetensi menjamin bahwa ciri-ciri yang dicari selama proses seleksi adalah yang memungkinkan orang yang baru bekerja berhasil dalam kerja”.

Hal ini juga didukung oleh pendapat Spancer dalam Moehariono (2009:3) mengemukakan bahwa **“Kompetensi memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau prestasi kerja prima atau superior ditempat kerja atau situasi tertentu”**.

Dari definisi diatas bisa disimpulkan bahwa antara kompetensi dan kinerja memiliki hubungan sebab akibat dimana kinerja yang baik bisa terwujud karena kompetensi yang baik pula. Kompetensi merupakan salah satu faktor penting penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik hingga mencapai prestasi kerja bagi dirinya (tujuan pribadi) dan bagi organisasi (tujuan bersama).