**BAB II**

# KAJIAN PUSTAKA



## Konsep Administrasi Publik

### Pengertian Administrasi

Menurut **Handayaningrat (2002:2)** dalam bukunya **Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen** sebagai berikut :

**Administrasi secara sempit berasal dari kata *Administrate* (bahasa Belanda) yaitu meliputi kegiatan catat – mencatat, surat – menyurat, pembukuan ringan, ketik – mengetik, agenda, dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan *(clerical work).***

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan administrasi dalam arti sempit merupakan kegiiatan krtatausahaan yang meliputi kegiatan catat – mencatat, surat – menyurat, pembukuan, dan pengarsipan surat serta hal – hal lainnya yang dimaksudkan untuk menyediakan informasi serta mempermudah dalam memperoleh informasi kembali jika dibutuhkan.

Administrasi dalam arti luas berasal dari kata *Administration* (bahasa Inggris) yang dikemukakan beberapa ahli dan dikutip oleh **Soewarno Handayaningrat** dalam bukunya **Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen (2002:2)**. Administrasi dalam arti luas yaitu :

**Leonard D.white** dalam bukunya yang berjudul ***Introduction to The Study of Public Administration*** mengatakan :

**Administration is a process common to all group effort, public or private, civil or military, large scale or small scale, ect. (Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, negara, swasta, sipil, atau militer, usaha besar atau kecil, dan sebagainya).**

Di dalam proses administrasi pada umumnya memerlukan dua orang atau lebih dan kelompok yang terdiri dari kelompok – kelompok yang berada dalam suatu negara, yang bekerja di bidang swasta, sipil, atau militer yang bekerjasama dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

**William H. Newman** dalam bukunya ***Administrative Action*** mengemukakan bahwa :

**Administration has been defined as the guidance, and leadership and control of the effort of a group of individuals towards some common goal. (Administrasi didefinisikan sebagai bimbingan, kepemimpinan, dan pengawasan dari usaha – usaha kelompok individu – individu guna tercapainya tujuan bersama).**

Definisi tersebut menjelaskan administrasi memerlukan sebuah tindakan yang dapat berupa bimbingan, kepemimpinan, pengawasan, yang efektif yang merupakan fungsi – fugsi administrasi untuk mencapai suatu tujuan bersama yang sudah ditentukan.

Menurut **H.A. Simon dkk** dalam bukunya ***Public Administration*** bahwa :

**Administration as the activities o group cooperating to accomplish common goals. (Administrasi adalah sebagai kegiatan dari pada kelompok yang mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan tujuan bersama).**

Definisi tersebut menjelaskan administrasi memerlukan kerjasama antara dua orang atau lebih ataupun kelompok – kelompok kepentingan tertentu yang mengadakan pertemuan antar kelompok – kelompok tertentu agar dapat menyelesaikan tujuan bersama.

**The Liang Gie (2009:9)** dalam bukunya **Administrasi Perkantoran Modern** mengatakan bahwa : **“Administrasi secara luas adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.”**

Administrasi secara luas tersebut menjelaskan bahwa serangkaian kegiatan yang memerlukan proses kerjasama.

Menurut **Siagian (2008:2)** dalam buku **Filsafat Administrasi** mengatakan:

**Administrasi adalah satu keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.**

Jadi, dapat disimpulkan dari beberapa pengertian tentang administrasi yang dikemukakan oleh para ahli di atas bahwa pada dasarnya administrasi merupakan kegiatan dua orang atau leebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu melalui suatu kerjasama di dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

### Pengertian Administrasi Negara

Istilah Administrasi Negara dapat dibagi ke dalam dua bentuk yaitu Administrasi dan Negaara. Administrasi secara etimologis berasal dari bahasa Yunani yaitu *administrare* yang berarti melayani, membantu. Sedangkan dalam bahasa Inggris menggunakan istilah *administration* yang sebenarnya dari kata *Ad* (intensif) dan *ministrae (to serve)* yang berarti melayani. Sedangkan negara secara etimologis berasal dari bahasa Inggris *State* yang artinya dalam bahasa lain yaitu status yang berarti keadaan yang tegak dan tetap atau sesuatu yang memiliki sifat yang tegak dan tetap lebih sering disebut *station* yang berarti kedudukan.

Selanjutnya peneliti akan mengemukakan pengertian Administrasi Negara menurut para ahli yang dikutip oleh **Ibnu Kencana (2006:24)** dalam buku **Ilmu Administrasi Publik** sebagai berikut :

Menurut **Prajudi Atmosudirjo (1982:272)** dalam buku **Administrasi dan Managemen Umum** mengatakan :

**Administrasi Publik adalah administrasi dari negara sebagai organisasi dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan – tujuan yang bersifat kenegaraan.**

Dari definisi tersebut menjelaskan bahwa administrasi publik berhubungan dengan dua orang atau lebih yang bersifat membahas kenegaraan dalam suatu perjanjian untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu negara.

Menurut **Arifin Abdulrachman (1959:2)** dalam buku **Majalah Administrasi Negara** mengemukakan bahwa “**Administrasi Publik adalah ilmu yaang mempelajari pelaksanaan dari politik negara.”**

Pengertian administrasi publik diatas menjelaskan bahwa administrasi publik adalah ilmu yang mempelajari tentang kekuasaan yang terdiri dari suatu badan atau llembaga politik – politik dari suatu negara ke negara lain.

Menurut **Robbins (1983:9)** dalam **Sahya Anggara (2012:134)** dalam bukunya **Ilmu Administrasi Negara** mengemukakan bahwa : “**Administrasi Negara sebagai organisasi dan manajemen manusia dalam pemerintahan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”**

Definisi tersebut menjelaskan bahwa administrasi negara merupakan suatu hal yang penting karena administrasi negara merupakan pengorganisasian dan manajemen manusia dalam pemerintahan.

Menurut **Dwight Waldo (1955)** dalam buku ***The Study of Public Administration*** sebagai berikut **“Administrasi Publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia dan peralatannya guna mecapai tujuan pemerintah.”**

Pengertian administrasi negara diatas menjelaskan bahwa manajemen dan suatu organisasi yang terdiri dari beberapa manusia dan peralatan seperti sarana dan prasarana yang terdiri dari jumlah orang yang terlibat, sifat tujuan yang hendak dicapai, ruang lingkup serta tugas yang hendak dijalankan, dan sifat kerjasama yang dapat dikembangkan agar mencapai tujuan pemerintah.

Menurut **Siagian** dalam bukunya **Filsafat Administrasi (2008:7)** mengatakan bahwa :

**Administrasi Negara merupakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu negara dalam usaha mencapai tujuan negara.**

Jadi, dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa Administrasi Negara merupakan rangkaian kegiatan penyelenggaraan kerjasama yang dilakukan oleh aparatur negara atau aparatur pemerintahan untuk mengatur dan menjalankan kekuasaan negara guna mencapai tujuan negara secara efektif dan efisien.

### Pengertian Organisasi

Disiplin administrasi dan organisasi merupakan suatu hal yang sangat berhubungan satusamalain. Oleh karena itu peneliti akan membahas pengertian dari organisasi yang tentunya berlandaskan dari teori – teori yang dikemukakan oleh para ahli.

Organisasi berasal dari bahasa Inggris, *organization,* yang berakar dari bahasa Latin *Organiz* (are), kemudian dalam bahasa Inggris, *organize*, yang berarti membangun (membentuk) suatu kebulatan (kesatuan) dari bagian – bagian yang berkaitan satu dengan yang lainnya. Dilihat dari segi ini, organisasi bisa berarti organisme, yang melakukan *organizing*, dan bisa juga berarti keluaran (produk, output) *organizing*.

Menurut **Siagian** dalam bukunya **Filsafat Administrasi (2008:7)** pengertian organisasi sebagai berikut :

**Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan dimana terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seseorang atau beberapa orang yang disebut bawahan.**

Definisi di atas menjelaskan bahwa organisasi memerlukan dua orang atau lebih yang bekerja sama secara terikat di suatu badan atau lembaga pemerintahan yang terdapat atasan dan bawahan yang kemudian di tentukan penempatan yang jelas untuk mencapai tujuan bersama.

**Lubis** dan **Husein** dalam **Sedarmayanti (200:20)** dalam bukunya **Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi** sebagai berikut :

**Organisasi sebagai suatu kesatuan sosial dari kelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing – masing, yang sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas – batas yang jelas, sehingga dapat di pisahkan secara tegas dari lingkungannya.**

Dari definisi tersebut organisasi merupakan suatu alat untukpencapaian tujuan dari berbagai pihak yang berbeda di luar organisasi tersebut, dan sebagai alat yang terdiri dari sarana dan prasarana untuk pencapaian tujuan.

Dari pengertian organisasi menurut para ahli diatas dapat kita simpulkan bahwa organisasi merupakan sekelompok manusia yang terstruktur didalamnya yang memiliki tanggung jaab dan tugasnya masing – masing untuk mencapai tujuan bersama.



## Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)



### Pengertian Manajemen

Secara umum, pengertian manajemen merupakan suatu seni dalam ilmu dan pengorganisasian seperti menyusun perencanaan, membangun organisasi dan pengorganisasiannya, pergerakan, serta pengendalian atau pengawasan.

Bisa juga diartikan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami mengapa dan bagaimana manusia saling bekerja sama agar dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun golongan tertentu dan masyarakat luas.

Secara etimologis, pengertian manajemen merupakan seni untuk melaksanakan dan mengatur. Manajemen ini juga dilihat sebagai ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan dalam organisasi, sebagai usaha bersama dengan beberapa orang dalam organisasi tersebut. Sehingga, ada orang yang merumuskan dan melaksanakan tindakan manajemen yang disebut dengan manajer.

Pada buku **Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan**, oleh **Husaini Usman** halaman 3 menjelaskan definisi manajemen sesuai asal katanya. Secara etimologi kata Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu kata *manus* dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani.

*Managere* diterjemahkan dalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda dengan management, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan *Manajemen*. Akhirnya Manajemen diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjadi Manajemen atau pengelolaan.

Manajemen berasal dari bahasa inggris “*management*” yang berarti ketata laksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan. Dari sini dapat diketahui bahwa Manajemen secara bahasa adalah proses atau usaha yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan.

Sedangkan kata Manajemen ditinjau dari segi  terminology, para ahli dalam mengartikannya berbeda pendapat sesuai dengan latar belakang dan sudut pandang mereka masing-masing.

Kata Manajemen juga berasal dari bahasa Perancis “*ménagement*” yang berarti seni melaksanakan dan mengatur.

Kata Manajemen juga berasal dari bahasa Italia “*maneggiare*” yang berarti seni mengendalikan dimana dalam konteks mengendalikan disini adalah mengendalikan kuda.

Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M) yaitu : *men, money, methode, materials, machines,* dan *market*.

**H.Koontz & O’Donnel**, dalam bukunya ***“Principles of Management”***mengemukakan definisi managemen sebagai berikut:

**“Management involves getting things done through and with people”.**

**(Managemen berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang – orang lain).**

Dalam definisi ini managemen dititikberatkan pada usaha memanfaatkan orang – orang lain dalam pencapaian tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka orang – orang didalam organisasi harus jelas wewenang, tanggung jawab dan tugas pekerjaannya *(job description).*

**George R. Terry**, dalam bukunya ***“Principles of Management”*** memberikan definisi managemen sebagai berikut:

**“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controllling, untiliting in each both science and art, and followed in order accomplish predetermined objectives”.**

**(Managemen adalah suatu proses yang membeda – bedakan atas: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pelaksanaan, dan pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya).**

Dalam definisi ini managemen dipandang sebagai suatu proses memulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pelaksanaan, dan sampai pengawasannya.

Menurut **Drs. Malayu S.P Hasibuan** dalam bukunya **“Manajemen Dasar, Pengetian, Dan Masalah”**, mendefinisikan :

**Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.**

Dalam definisi ini dijelaskan bahwa manajemen merupakan ilmu yang mengatur sumber daya yang ada didalam organisasi agar lebih efektif dan efiensi dalam usaha mencapai tujuan.

**The Liang Gie, 1982**, berpendapat bahwa :

**”Manajemen adalah unsur yang merupakan rangkaian perbuatan menggerakkan karyawan-karyawan dan mengarahkan segenap fasilitas kerja agar tujuan organisasi yang bersangkutan benar-benar tercapai.”**

Menurut **Dr. Sp. Siagian** dalam buku **“Filsafat Administrasi”** Manajemen dapat di definisikan sebagai : **“Kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui orang lain".**

### Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari 6 unsur yaitu: *men, money, methode, materials, machine,* dan *market*.

Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*.

Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia *(personnel management)*.

MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

MSDM adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori – teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. MSDM lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengauran peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal.

Definisi MSDM menurut **Drs. Malayu S.P Hasibuan** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia (2017:10)** mendefinisikan **“MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”**

Menurut **Edwin B. Flippo** dalam **Drs. Malayu S.P Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2017:11)** mendefinisikan MSDM sebagai berikut :

***“Personnel management is the planning, organizing, directing, and controling of the procurement, development, compenssation, integration, maintance, and societal objectives are accomplished.”***

**(Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengitegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat).**

Dalam definisi ini dijelaskan bahwa MSDM merupakan pengaturan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi agar dapat dipergunakan secara efektif dan efisien.

**Sikula** dalam **Marwansyah** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2016:3)** mendefinisikan **“penarikan, seleksi, penempatan, indoktrinasi, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia oleh dan di dalam sebuah perusahaan”**

Menurut **Marihot Tua Efendi Hariandja** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber daya manusia (2006:2)** adalah sebagai berkut :

**“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pengelolaan sumber daya manusia dengan baik yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efesiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan.”**

Menurut **Flippo** dalam buku **Marwansyah** yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia (2016:3)** mengatakan bahwa :

**“Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan – tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapatt dicapai.”**

Jadi, dari sejumlah definisi yang dikemkakan oleh para ahli diatas, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang diakukan melalui fungsi – fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan, dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi – fungsi ini harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kerja yang objektif.

Tujuan umum manajemen sumber jaya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan yakni, produktivitas semua pekerja dalam sebuah organisasi.



## Konsep Kompetensi Pegawai

Penyusunan laporan penelitian ini peneliti mengacu kepada pendapat para ahli mengenai teori-teori yang berhubungan dengan locus dan focus penelitian sebagai daras pedoman untuk mengukur sejauh mana pedoman ini sesuai dengan kenyataan di lapangan, sehingga akan menghasilkan kesimpulan yang objektif dengan nilai validitas dan reabilitas yang cukup tinggi.



### Pengertian Kompetensi

Menurut **Lyle Spencer & Signe Spencer (1993:9)** dalam **Sudarmanto, S.Ip, M.Si** dalam bukunya **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (2015:46)** menyatakan bahwa Kompetensi adalah pengetahuan, keahlian, dan kualitas manajer atau pemimpin yang efektif.

**Sedarmayanti** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2011: 225)** mengemukakan sebagai berikut :

**“Kompetensi adalah kemampuan melaksanakan/melakukan pekerjaan/tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan, didukung sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menunjukan keterampilan/pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai yang terpenting sebagai unggulan bidang tersebut.”**

Berdasarkan uraian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa kompetensi dapat terbentuk dari sifat pegawai dalam menghadapi situasi kerja di tempat kerja baik di dinas atau intansi pemerintahan maupun perusahaan. Kompetensi merupakan kondisi atau energi yang menggerakan diri/pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi maupun pegawai itu sendiri.

**Mangkunegara** dalam bukunya **Kompetensi Sumber Daya Manusia (2001:140)** adalah "Kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya.”

Kompetensi pegawai sesuatu yang dapat memberikan gambaran tentang kamampuan suatu individu pegawai untuk melaksanakan tugas tertentu. Kompetensi pegawai sebagai karakteristik dasar individu yang dalam hubungan sebab akibat berkaitan dengan performa yang efektif atau superior dalam suatu pekerjaan atau jabatan tertentu dalam sebuah organisasi. Kompetensi positif yang dimiliki individu akan berdampak baik pula bagi organisasi.



### Komponen Kompetensi

Menurut **Lyle Spencer & Signe Spencer (1993:9)** dalam **Sudarmanto, S.Ip, M.Si** dalam bukunya **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (2015:46)** menyatakan bahwa Kompetensi adalah pengetahuan, keahlian, dan kualitas manajer atau pemimpin yang efektif.

**Spencer** dalam **Sudarmanto (2015:53)** menjelaskan komponen – komponen kompetensi,yaitu sebagai berikut:

1. ***Motives* adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif menggerakan, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain.**
2. ***Traits* adalah karakter – karakter fisik dan respons – respons yang konsisten terhadap berbagai situasi atau inforrmasi.**
3. ***Self concept* adalah sikap, nilai – nilai, dan citra diri seseorang.**
4. ***Knowadge* adalah pengetahuan atau informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang spesifik tertentu.**
5. ***Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik atau tugas mental tertentu.**

**Zwell** yang dikutip **Sedarmayanti** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2011 : 54)** terdapat tujuh determinan yang dapat mempengaruhi atau membentuk kompetensi, yaitu :

1. **Kepercayaan dan nilai, sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilau seseorang. Seseorang yang memiliki nilai dan kepercayaan diri tidak kreatif dan inofatif cenderung tidak berpikir dan bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya. Kepercayaan dan nilai seseorang dapat diubah, hal ini sangat sulit dan memakan waktu yang lama karena nilai dan kepercayaan sering kali telah menjadi karakter, pandangan atau identitas seseorang. Lingkungan sosial memiliki pengaruh besar terhadap kepercayaan, nilai dan budaya perusahaan memiliki dampak signifikan terhadap aspek-aspek kompetensi. Kompetensi berakar pada budaya organisasi. Budaya organisasi terbentuk dari aspek nilai dan kepercayaan seseorang.**
2. **Keahlian/Keterampilan, aspek ini memegang peranan sangat penting dalam membentuk kompetensi. Sebagai contoh, public speaking merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikan dan diperbaiki. Keahlian menulis juga dapat diperbaiki dengan intruksi, latihan dan umpan balik. Memperbaiki kemampuan bicara dan keterampilan menulis, seseorang akan meningkat kecakapan kompetensi komunikasinya. Pengembangan keahlian khusus yang berhubungan dengan kompetensi dapat berdampak pada budaya perusahaan dan kompetensi individu.**
3. **Pengalaman, elemen pentng dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas. Seseorang dengan sejumlah pengalaman tertentu dalam mengorganisir orang dalam organisasi yang kompleks akan berbeda penguasaan kompetensi manajerialnya dibandingkan dengan seseorang yang tidak mempunyai pengalaman. Akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang menyatu dalam diri akan menjadikan seseorang memiliki kompetensi yang tidak disadari dalam dirinya atau akan terbentuk dalam sikap dan perilaku seseorang.**
4. **Karakteristik Personal, Karakteristik kepribadian seseorang turut berpengaruh terhadap kompetensi seseorang. Kompetensi seseorang dalam manajemen konflik dan negosiasi dari orang yang memiliki sifat penyabar. Kompetensi membangun hubungan dan komunikasi dengan yim kerja dari orang yang memiliki sifat introvert akan berbeda dengan orang yang memilki sifat ekstrovert. Karakteristik kepribadian dapat diubah tetapi cenderung lebih sulit.**
5. **Motivasi, motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Motivasi merupakan faktor yang cenderung dapat dirubah dengan adanya dorongan, penghargaan, pengakuan dan perhatian terhadap individu.**
6. **Isu-Isu Emosional, Hambatan dan blok-blok emosional sering kali dapat membatasi penguasaan kompetensi. Ketakutan membuat kesalahan, perasaan malu, perasaan tidak suka, selalu berpikir negtif terhadap seseorang dan pengalaman masa lalu yang slalu negatif sangat berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi seseorang. Hal-hal tersebut pada dasarnya dapat diubah dengan dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, terapi dan mendorong seseorang agar mengatasi hambatan dan blok-blok tersebut.**
7. **Kapasitas Intelektual, intelektual seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaa kompetensi. Kompetensi tergantung pada kamampuan kognitif seperti berpikir konseptual dan berpikir analistis. Perbedaan kemampuan berpikir konseptual dan berpikir analitis satu sama lain akan membedakan kompetensi seseorang dalam pengambilang keputusan, kompetensi perencanaan dan lain-lain.**

Berdasarkan uraian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa karakteristik kompetensi pegawai kurang lebih adalah sesuatu yang dapat memberikan gam- baran tentang kemampuan suatu individu pegawai untuk melaksanakan tugas ter- tentu. Kompetensi pegawai dapat diartikan sebagai karakteristik dasar individu yang dalam hubungan sebab akibat berkaitan dengan performa yang efektif atau superior dalam suatu pekerjaan atau jabatan tertentu dalam sebuah organisasi.



### Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

**Michael Zwell** (dalam **Wibowo, 2007:126)** mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseeorang, yaitu sebagai berikut :

1. **Keyakinan dan nilai – nilai, keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.**
2. **Keterampilan, keterampilan memainkan peran di kebanakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keteranpilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.**
3. **Pengalaman, keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.**
4. **Kepribadian, dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.**
5. **Motivasi, motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan doronngan, apresiasi terhadap pekerja bawahan, memberikan pengakuan, dan perhtian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seorang bawahan.**
6. **Isu emosional, hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.**
7. **Kemampuan intelektual, kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.**
8. **Budaya organisasi, budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti rekruitmen dan seleksi karyawan, praktik pengambilan keputusan.**

Berdasarkan uraian di atas dapat peniliti simpulkan bahwa faktor-faktor kompetensi pegawai dapat diartikan sebagai karakteristik dasar individu yang dalam hubungan sebab akibat berkaitan dengan performa yang efektif atau superior dalam suatu pekerjaan atau jabatan tertentu dalam sebuah organisasi. Kompetensi positif yang dimilki individu akan berdampak baik pula bagi organisasi.








## Konsep Kinerja Pegawai



### Pengertian Kinerja

Menurut **Lyle Spencer & Signe Spencer (1993:9)** dalam **Sudarmanto, S.Ip, M.Si** dalam bukunya **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (2015:46)** menyatakan bahwa Kompetensi adalah pengetahuan, keahlian, dan kualitas manajer atau pemimpin yang efektif.

Kinerja ***(performance)*** berasal dari akar kata ***‘to perform’*** yang mempunyai beberapa pengertian yaitu melakukan, melaksanakan, dan melakukan sesuatu yang di harapkan seseorang. Arti kata performance merupakan kata benda (noun) yang memiliki arti pembuatan, pelaksanaan kerja, prestasi kerja, dan pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna. Ada pula yang menyimpulkan performance sevagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna luas, bukan hanya menyatakan hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Menurut pendapat **John Miner**, yang dikutip **Wibowo** dalam bukunya **Manajemen Kinerja** mengatakan bahwa:

**“Pengertian performance sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja/prestasi kerja. Kinerja memiliki makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontibusi ekonomi”**. **(Wibowo, 2007:7)**

Peneliti mengemukakan penjelasan tentang pengertian prestasi kerja dari **Hasibuan** **(2012:94)** yaitu :

**Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.**

**Mangkunegara** **(2000:67)** mengemukakan pengertian prestasi kerja sebagai

berikut :

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

**Sedarmayanti** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009 : 50)** mengemukakan pengertian mengenai kinerja sebagai berikut :

“**Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai denganwewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.**

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu usaha secara kualitas dan kuantitas yang dilakukan oleh seseorang dalam hal pekerjaan dan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukan bahwa kinerja berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk menampilkan perilaku.

**Miner (1988)** yang dikutip **Sudarmanto** dalam buku nya yang berjudul **Kinerja dan pengembangan kompetensi SDM (2009 : 8)** sebagai berikut :

“**Kinerja sebagai hasil juga terkait dengan produktivitas dan efektivitas, produktivitas merupakan hubungan antara jumlah barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja, modal, dan sumber daya yang digunakan dalam produksi itu”.**

**Mangkunagara** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2000 : 69)**, menyatakan bahwa :

**“Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat di capai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya”**

Kinerja yang di kemukakan oleh **Dharma** dalam bukunya **Managemen Supervisi (2001 : 51)**, menytakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai pegawai dalam periode waktu tertentu”.

Kinerja menurut **Russel** yang di kutip oleh **Gomes** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2003 : 135**), Kinerja Pegawai adalah catatan outcomes (hasil) yang di hasilkan dari fungsi atau pekerjaan atau kegiatan selama satu periode tertentu.

Berdasarkan berbagai definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah merupakan hasil dari suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam hal pekerjaan dan tugasnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

**Sedarmayanti** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009 : 50)** mengemukakan pengertian mengenai kinerja sebagai berikut :

“**Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai denganwewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.**

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu usaha secara kualitas dan kuantitas yang dilakukan oleh seseorang dalam hal pekerjaan dan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukan bahwa kinerja berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk menampilkan perilaku.



### Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja Pegawai menurut  ***Miner*** yang dikutip **Sudarmanto** dalam buku nya yang berjudul **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (2009 : 12)** yaitu **:**

1. **Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.**
2. **Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.**
3. **Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran,**
4. **keterlambatan, waktu kerja efektif / jam kerja hilang.**
5. **Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.**

Pengukuran kinerja menurut **Gomes** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2003:142)** yaitu :

1. ***Quantity of Work***

**Yaitu jumlah kerja yang di lakukan dalam satu periode waktu yang di tentukan.**

1. ***Quality of Work***

**Yaitu Kualitas kerja yang di capai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.**

1. ***Job Knowledge***

**Yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.**

1. ***Creativeness***

**Yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.**

1. ***Coorperation***

**Yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)**



## Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Kompetensi karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja. Apabila seorang pegawai memiliki kompetensi yang baik maka kinerja yang dihasilkannya juga akan maksimal.

Menurut **Spencer (1933)** hubungan antara kompetensi pegawai dengan kinerja adalah sangat erat danpenting sekali, relevansinya ada dan akurat, bahkan pegawai apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas dan pekerjaannya. Kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Keterkaitan dari kompetensi pegawai dengan kinerja pegawai dilihat dari setiap organisasi mepunyai tujuan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan direncanakan sebelumnya sehingga mengalami suatu peningkatan sesuai dengan yang diharapkan. Hal tersebut perlu ditunjang oleh beberapa faktor dalam organisasi salah satunya adalah kompetensi pegawai yang apabila kompetensi pegawai ini diterapkan sesuai dengan komponen dasar kompetensi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawainya itu sendiri.

Oleh karena itu agar suatu organisasi dapat menghasilkan kinerja yang baik, maka tingkatkan kompetensi pegawai yang ada didalam organisasi tersebut dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja organisasi itu sendiri.