

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

2.1 Konsep Administrasi

2.1.1 Pengertian Administrasi

Administrasi secara umum dapat diartikan sebagai suatu proses yang dilakukan secara kerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya. Administrasi muncul dan berkembang karena adanya kebutuhan manusia untuk bekerjasama guna mencapai tujuan bersama. Administrasi diartikan sebagai proses pengorganisasian sumber-sumber sehingga tugas pekerjaan dalam organisasi tingkat apapun dapat dilaksanakan dengan baik. Menurut **Siagian** yang dikutip oleh **Anggara (2012:21)** dalam bukunya **Ilmu Administrasi Negara Kajian Konsep, Teori, dan Fakta dalam Upaya Menciptakan Good Governance** menyatakan bahwa:

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

Sedangkan menurut **The Liang Gie** menyatakan bahwa “**Administrasi adalah segenap rangkaian perbuatan penyelenggaraan dalam setiap usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu**”.

Berdasarkan definisi-definisi diatas menurut **Anggara (2012:22)** dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor terjadinya administrasi ialah:

- 1. Kelompok Orang, beberapa orang yang sepakat untuk bekerja sama dalam usaha mencapai tujuan bersama;**

2. **Kerja Sama**, rangkaian perbuatan yang dilakukan bersama secara teratur, dua orang atau lebih;
3. **Tujuan (goal)**, nilai hajat hidup manusia, baik dalam bentuk fisik materiil maupun dalam bentuk mental spiritual.

2.1.2 Pengertian Administrasi Publik

Administrasi publik secara umum dapat diartikan sebagai suatu ilmu sosial yang mempelajari tentang cara pengelolaan suatu organisasi publik. Dalam administrasi publik pokok kajian yang dibahas adalah tiga elemen utama dalam sebuah negara, yaitu lembaga legislatif, eksekutif dan yudikatif. Dalam kajiannya, administrasi publik mengaitkan tiga elemen tersebut dengan beberapa peraturan dan kebijakan yang berkaitan dengan publik, tujuan negara, dan etika yang menjadi acuan penyelenggaraan negara. Menurut **Waldo** yang dikutip oleh **Pasolong** dalam bukunya **Teori Administrasi Publik (2016:8)**, mengemukakan bahwa:

Administrasi Publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik, dengan tujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh **Nigro dan Nigro** yang dikutip oleh **Pasolong (2016:8)**, mengemukakan bahwa:

Administrasi Publik adalah suatu kerja sama dalam lingkungan pemerintahan, meliputi tiga cabang pemerintahan yaitu eksekutif, legislatif dan yudikatif serta hubungan diantara mereka, mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijakan pemerintah dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik sangat erat berkaitan dengan berbagai macam kelompok swasta dan perorangan dalam menyajikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam beberapa hal yang berbeda pada penempatan pengertian dengan administrasi perorangan.

Kesimpulan yang dapat peneliti tarik dari beberapa pengertian diatas bahwa administrasi publik merupakan suatu proses kerja sama dan pelaksanaan tugas-tugas pemerintah yang dilakukan secara efektif dan dilakukan oleh sekelompok orang yang terlibat pada suatu organisasi atau lembaga pemerintahan untuk mencapai tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhan publik.

2.2 Konsep Organisasi

2.2.1 Pengertian Organisasi

Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai suatu wadah berkumpul orang-orang yang bekerja sama secara terencana demi tercapainya tujuan. Apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat dikatakan organisasi tersebut berjalan efektif. Adapun pengertian organisasi menurut **Sondang P. Siagian** yang dikutip oleh **Silalahi (2013:124)**, mengatakan bahwa:

Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki dimana selalu terdapat hubungan antara seseorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Sedangkan pendapat **Ulbert Silalahi (2013:125)** dalam bukunya **Studi tentang Ilmu Administrasi**, mengatakan bahwa:

Organisasi adalah kolektivitas sekelompok orang yang melakukan interaksi berdasarkan hubungan kerja berdasarkan pembagian kerja dan otoritas yang tersusun secara hirarkis dalam suatu struktur untuk mencapai tujuan.

Kesimpulan yang dapat peneliti ambil dari beberapa pendapat para ahli diatas bahwa organisasi merupakan tempat berkumpul sekelompok orang untuk melakukan kerja sama dalam mencapai suatu tujuannya. Organisasi juga dipandang sebagai proses, yaitu menyoroti interaksi di antara orang-orang yang menjadi anggota organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang saling berinteraksi dan mengembangkan organisasi yang bersangkutan.

2.3 Konsep Manajemen

2.3.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur, manajemen merupakan suatu konsep yang komprehensif tentang bagaimana mengelola suatu organisasi, baik terkait perencanaan, pengorganisasian maupun terkait dengan penggunaan sumber daya organisasi lainnya. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Menurut **Stoner** yang dikutip oleh **Satibi (2012:2)** mengatakan bahwa:

Manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pendapat lain dikemukakan oleh **Satibi (2012:3)** dalam bukunya

Manajemen Publik, mengemukakan bahwa:

Manajemen merupakan proses pengelolaan yang dilakukan oleh seorang pimpinan, dengan menggunakan seluruh potensi sumber daya organisasi, baik menyangkut sumber daya

manusia, dana, perlengkapan, metode (tata cara), maupun teknologi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Penggunaan potensi sumber daya manusia yang dimaksud adalah, sejauhmana pimpinan dan organisasi mampu menampilkan sumber daya manusia yang kompeten dan profesional sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan organisasi, baik dari perspektif kuantitas maupun kualitas.

Bahwa berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat peneliti simpulkan pada intinya manajemen merupakan upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang dilakukan dengan memanfaatkan atau menggunakan sumber daya organisasi, dengan harapan semua pemangku kepentingan dalam organisasi dapat mencapai tujuan organisasi sesuai yang sudah ditetapkan.

2.3.2 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut **S.P Hasibuan (2007:10)** mengemukakan unsur-unsur manajemen (*tools of manajemen*) terdiri dari:

- 1. Man (orang-orang), yaitu tenaga kerja manusia baik tenaga kerja operasional atau pelaksana.**
- 2. Money (uang), yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.**
- 3. Methods (metode-metode), yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha untuk mencapai tujuan.**
- 4. Materials (bahan-bahan), yaitu bahan-bahan yang diperlukan 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.**

2.3.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia ini merupakan bagian dari ilmu manajemen yang lebih memfokuskan pembahasannya pada peranan sumber daya

manusia dalam suatu kegiatan. Pada pengelolaan sumber daya manusia ini haruslah dilakukan secara benar, pegawai harus diberlakukan secara adil sesuai beban dan tanggung jawabnya.

Menurut **Mangkunegara** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan (2017:2)**, mengatakan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Pengertian tersebut memperlihatkan bahwa, manajemen dalam usaha mencapai tujuannya perlu mendayagunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, serta manajemen tidak akan berhasil apabila tidak ada sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang tinggi, sehingga sumber daya manusia itu betul-betul harus diberdayakan.

Pendapat lain dikemukakan oleh **Sudarmanto (2015 : 22)** adalah sebagai berikut :

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah memberdayakan, mengembangkan, mempertahankan sumber daya manusia dalam organisasi agar mampu memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi berdasarkan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki.

Dari pengertian beberapa para ahli di atas dapat peneliti simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan seni bagaimana mengatur sumber daya manusia atau pegawai agar lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi atau instansi, tujuannya yaitu pegawai bekerja secara profesional, sesuai dengan porsi tanggung jawab pekerjaan masing-masing pegawai.

2.4 Konsep Kompetensi

2.4.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pegawai yang memiliki kompetensi baik tentu akan berusaha bekerja secara maksimal salah satunya dalam upaya memberikan pelayanan kepada masyarakat. Menurut **Spencer** yang dikutip oleh **Moeheriono** dalam bukunya **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (2014:5)** mengatakan bahwa:

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada dituasi tertentu.

Pendapat lain menurut **Wibowo** dalam bukunya **Manajemen Kinerja (2017:271)** mengatakan bahwa:

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

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar, kemampuan maupun pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang atau pegawai untuk dapat menghasilkan kinerja yang maksimal dan optimal dalam pekerjaannya, kompetensi juga akan menggambarkan tingkat kinerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

2.4.2 Karakteristik Kompetensi

Menurut **Spencer dan Spencer** yang dikutip oleh **Wibowo** mengatakan bahwa terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. **Motif** adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. **Sifat** adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.
3. **Konsep diri** adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. **Pengetahuan** adalah 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 dipergunakan dalam pekerjaan.
5. **Keterampilan** adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik maupun mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis atau konseptual.

2.4.3 Tipe-Tipe Kompetensi

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut.

Ada beberapa tipe kompetensi menurut **Wibowo (2014:275)** yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. ***Planning Competency***, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko, dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. ***Influence competence***, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan

memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional. Kedua tipe kompetensi ini melibatkan aspek yang berbeda dari perilaku manusia. Kompetensi secara tradisional dikaitkan dengan kinerja yang sukses.

3. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi *team player*.
5. *Thinking competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil risiko yang diperhitungkan.
7. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
8. *Leadreship competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.
9. *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa: mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi: manajemen finansial, keterampilan pengambilan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. *Technical/operation competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

2.4.4 Kategori Kompetensi

Menurut **Zwell** yang dikutip oleh **Wibowo** memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari:

1. ***Task Achievement*** merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik, ini ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
2. ***Relationship*** merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya, ini 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 berpikir, merasa, belajar, dan berkembang, ini meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
4. ***Managerial*** merupakan kompetensi yang secara spesifik berhubungan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang, ini berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
5. ***Leadership*** merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi dan tujuan organisasi, ini meliputi: kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

2.4.5 Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. **Zwell** dalam **Wibowo** mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. **Keyakinan dan Nilai-Nilai**
Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.
2. **Keterampilan**
Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individu.
3. **Pengalaman**
Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman. Namun demikian, pengalaman merupakan aspek lain kompetensi yang dapat berubah dengan perjalanan waktu dan perubahan lingkungan.
4. **Karakteristik Kepribadian**
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. Tidaklah bijaksana untuk mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.
5. **Motivasi**
Motivasi merupakan faktor kompetensi yang dapat berubah. Kompetensi menyebabkan orientasi bekerja seseorang pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, meningkatkan inisiatif, dan sebagainya. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun menjadi meningkat.
6. **Isu Emosional**
Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Seperti takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.
7. **Kemampuan intelektual**
Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerjaan bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.5 Konsep Kinerja

2.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja (*performance*) berasal dari akar kata *'to perform'* yang mempunyai beberapa pengertian yaitu melakukan dan melaksanakan 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. Kinerja merupakan suatu yang menjadi perhatian dalam suatu organisasi. Kinerja pegawai yang baik akan mempengaruhi prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Setiap

pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik. Kinerja menurut **Moeheriono (2012:95)** dalam bukunya

Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, mengungkapkan bahwa:

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sedangkan pendapat lain menurut **Prawirosentono** yang dikutip oleh **Satibi** dalam bukunya **Manajemen Publik dalam Perspektif Teoritik dan Empirik (2012:103)** menyatakan bahwa:

Kinerja hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja atau hasil usaha yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan atau menyelesaikan tugas, pekerjaan dan aktivitas yang dibebankan kepadanya dengan didasarkan atas pengalaman dan kesungguhan serta waktu, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian pegawai itu sendiri dalam bekerja.

2.5.2 Aspek-Aspek Kinerja Pegawai

Menurut **T.R. Mitchell** yang dikutip oleh **Sedarmayanti** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009:51)**, berikut aspek-aspek yang dapat dijadikan ukuran kinerja yaitu:

1. Kualitas Kerja (*Quality Of Work*)

Mutu hasil kerja, ketelitian dan kecermatan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan oleh para pegawai, serta perbaikan dan peningkatan mutu hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan;

2. Ketepatan Waktu (*Promptness Time*)

Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan sebelumnya dan juga berkaitan dengan disiplin kerja atau kehadiran yang tepat waktu;

3. Inisiatif (*Initiative*)

Berkaitan dengan semangat untuk melaksanakan tugas – tugas baru dan mempunyai kebebasan untuk berinisiatif agar pegawai aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya;

4. Kemampuan (*Capability*)

Setiap pegawai harus benar-benar mengetahui pekerjaan yang ditekuninya serta mengetahui arah yang diambil organisasi sehingga jika telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu lagi untuk melaksanakannya sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan organisasi.

5. Komunikasi (*Communication*)

Proses interaksi atau hubungan saling pengertian satu sama lain baik dengan atasan, maupun dengan sesama pegawai dengan maksud agar dapat diterima dan dimengerti serta seorang pemimpin dalam mengambil keputusan terlebih dahulu memberikan kesempatan kepada bawahannya mengemukakan saran dan pendapatnya.

2.5.3 Faktor-Faktor Kinerja Pegawai

Menurut Atmosoeparto yang dikutip oleh Satibi (2012:126), menandakan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu:

1. Faktor Internal, meliputi:

- a. Tujuan Organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi,
- b. Sktruktur Organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada,
- c. Sumber Daya Manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan,

d. Budaya Organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

2. Faktor Eksternal, meliputi:

a. Faktor Politik, yaitu hal berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal,

b. Faktor Ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar,

c. Faktor Sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang ditengah masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.

2.6 Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Pegawai

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

Kompetensi memiliki hubungan yang erat terhadap kinerja pegawai. Kompetensi merupakan sebuah faktor yang berpengaruh dalam kinerja seorang pegawai dalam suatu organisasi, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki seorang pegawai, maka akan semakin tinggi hasil kerja yang dicapai oleh organisasi atau instansi tersebut. Kompetensi yang baik tentu akan membuat organisasi semakin berkembang juga, organisasi yang baik tentu didalamnya ada sumber daya manusia yang mau ikut terlibat untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut **Spencer** yang dikutip oleh **Moeheriono** dalam bukunya **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (2014:10)**, mengatakan bahwa:

Hubungan antara kompetensi dengan kinerja sangat erat sekali, hal ini tampak pada hubungan keduanya, yaitu hubungan sebab akibat. Hubungan antara kompetensi karyawan dan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan mereka apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas, pekerjaannya (*the right man and the right job*).

2.7 Kerangka Berpikir

Pada penyusunan laporan hasil penelitian ini peneliti mengacu kepada teori-teori pendapat para ahli yang kebenarannya tidak diragukan lagi yang berhubungan dengan fokus dan lokus penelitian dengan permasalahan mengenai kompetensi dan kinerja, dimaksudkan untuk menjadi tolak ukur bahwa teori ini sesuai dengan kenyataan yang terjadi dilapangan sehingga menjadikan kesimpulan yang tepat dan objektif.

Menurut **Wibowo (2017:271)** mengatakan bahwa:

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

Menurut **Wibowo** mengatakan bahwa terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- 1. Motif**
- 2. Sifat**
- 3. Konsep diri**
- 4. Pengetahuan**
- 5. Keterampilan**

Berdasarkan definisi diatas maka dapat peneliti disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan yang dilandasi atas pengetahuan dan kemampuan yang mereka miliki yang dicirikan dengan profesionalisme dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Menurut **Moehariono (2012:95)**, mengungkapkan bahwa:

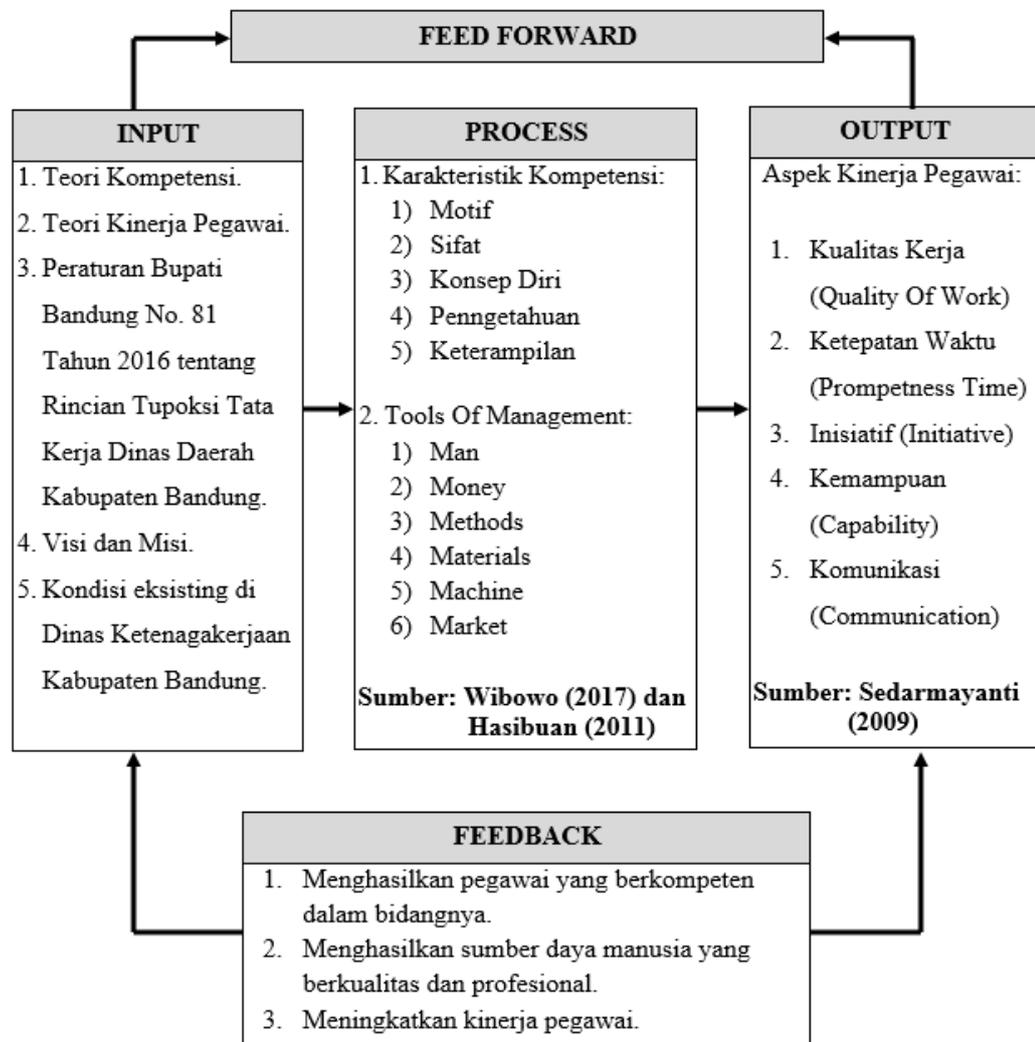
Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut **T.R. Mitchell** yang dikutip oleh **Sedarmayanti** berikut aspek-aspek yang dapat dijadikan ukuran kinerja yaitu:

- 1. Kualitas Kerja (*Quality Of Work*)**
- 2. Ketepatan Waktu (*Promptness Time*)**
- 3. Inisiatif (*Initiative*)**
- 4. Kemampuan (*Capability*)**
- 5. Komunikasi (*Communication*)**

Berdasarkan definisi diatas maka dapat peneliti disimpulkan bahwa kinerja pegawai itu sangat penting, sebab apabila kinerja pegawainya tinggi maka tujuan-tujuan organisasi dapat dengan mudah dicapai, serta apabila kompetensi yang dimiliki oleh pegawai baik maka akan berpengaruh juga terhadap kinerja yang maksimal, serta kualitas kerja yang di hasilkan pun akan sangat maksimal.

Berikut sistem kerangka berpikir peneliti yang dapat dijadikan bahan pembuatan keterkaitan antara kompetensi dan kinerja pegawai tersaji pada *gambar 2.1*.



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

Sumber: dimodifikasi oleh peneliti.

Penjelasan Gambar:

1. Input (Masukan)

Masukan dalam kerangka berpikir ini dapat dijadikan acuan yang sangat berguna untuk tercapainya tujuan yang dikehendaki dalam sebuah organisasi yang menghasilkan kinerja tidak terlepas dari peraturan-peraturan, teori-teori, visi dan misi yang menjadi acuan sebuah instansi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Keberhasilan suatu organisasi salah satunya dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut, sumber daya manusia memiliki peran sangat penting guna mencapai sasaran atau tujuan organisasi, untuk itu maka dibutuhkan sumber daya manusia yang memadai dalam suatu instansi atau lembaga pemerintahan. Sumber daya manusia yang memadai dapat dilihat dari kompetensi yang dimiliki setiap pegawai dalam organisasi itu sendiri, karena apabila kompetensi yang dimiliki oleh anggota organisasi atau pegawai itu baik maka hasil kerja, pelayanan yang diberikan pun akan maksimal, dan kinerja pegawainya akan semakin meningkat.

2. Process (Proses)

Dalam proses ini semua sumber-sumber dalam input diupayakan untuk dimanfaatkan dalam melaksanakan kompetensi berdasarkan pada karakteristik-karakteristik kompetensi sebagai berikut:

- a. Motif, pegawai harus memiliki dorongan kerja yang baik agar tercapainya tujuan organisasi dan terselesaikannya pekerjaan.

- b. Sifat, pegawai harus memiliki sifat yang baik, seperti ramah, sopan santun terhadap siapapun itu terutama terhadap masyarakat yang membutuhkan pelayanan di kantor Dinas Tenaga Kerja.
- c. Konsep diri, pegawai harus memiliki konsep diri atau citra diri yang baik di mata masyarakat.
- d. Pengetahuan yang maksimal itu akan membuat pegawai lebih mudah dalam penyelesaian pekerjaan yang ada, pengetahuan dalam segala bidang juga sangat diperlukan.
- e. Keterampilan yang baik dalam melakukan pekerjaan itu sangat penting agar tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

Pelaksanaan proses tersebut tidak terlepas dari *Tools Of Manajement (The six M)* sebagai berikut:

- a. *Man*, sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting keberadaannya, karena keberadaan manusia atau pegawai sangat berpengaruh dan merupakan sebagai kunci keberhasilan dalam sebuah proses pencapaian sasaran dan tujuan organisasi di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bandung.
- b. *Money*, biaya merupakan faktor yang tidak kalah penting juga yang memodali seluruh kegiatan suatu organisasi, karena tanpa adanya biaya organisasi tidak akan berjalan dengan maksimal untuk memenuhi semua kebutuhan dalam organisasi tersebut.
- c. *Methods*, cara kerja yang digunakan oleh suatu organisasi atau lembaga pemerintahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi, metode atau

cara kerja ini sangat berpengaruh perkembangan organisasi tersebut, cara kerja yang baik tentu akan membawa perubahan yang lebih baik kedepannya untuk organisasi tersebut.

- d. *Machine*, alat kerja merupakan unsur pendukung dalam proses pelaksanaan pekerjaan untuk tercapainya tujuan organisasi, apabila alat kerja memadai dan mendukung tentu pegawai akan lebih maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya.
- e. *Material*, bahan-bahan merupakan faktor penting untuk menunjang pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi, karena dengan tersedianya bahan-bahan maka seluruh pekerjaan akan menghasilkan kualitas kerja yang maksimal pula.
- f. *Market*, pemasaran merupakan unsur yang menjadi alat untuk mendistribusikan semua jenis pekerjaan yang dihasilkan oleh para pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bandung.

3. Output (Keluaran)

Ini merupakan hasil yang telah dicapai melalui proses kinerja yang dilakukan oleh pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bandung, dan didukung oleh sumber daya manusia sehingga diperoleh suatu hasil kerja. Apabila karakteristik kompetensi telah dilaksanakan dengan baik dengan memanfaatkan input yang ada maka kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan Kabupaten Bandung akan meningkat dengan baik. Kinerja pegawai dapat diukur dengan indikator ssebagai berikut:

- a. Kualitas kerja, hasil pekerjaan yang dihasilkan pegawai harus baik agar sesuai dengan yang di harapkan.
- b. Ketepatan waktu, terselesaikannya pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan.
- c. Inisiatif, pegawai harus memiliki rasa inisiatif, jangan selalu menunggu perintah dari pimpinan.
- d. Kemampuan yang baik akan memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- e. Komunikasi pegawai memang harus memiliki komunikasi yang baik dan harmonis baik itu dengan pegawai maupun dengan pimpinan.

4. Feed Back (Umpan Balik)

Kompetensi meningkat, kinerja meningkat, sumber daya yang ada semakin meningkat dan diperhatikan, sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan, maka semua itu akan menjadi umpan balik, sehingga proses dari kegiatan organisasi tersebut berlangsung secara berkesinambungan, ini lebih difokuskan pada hasil sebelumnya untuk mengendalikan dan memaksimalkan aktivitas organisasi dimasa mendatang.

2.8 Hipotesis

2.8.1 Hipotesis Penelitian

Beritik tolak pada kerangka pemikiran diatas, maka peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Kompetensi pegawai besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan Kabupaten Bandung.
2. Terdapat faktor-faktor yang menjadi penghambatan dalam pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan Kabupaten Bandung.
3. Terdapat usaha-usaha yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan Kabupaten Bandung.

2.8.2 Hipotesis Statistik

a. $H_0 : \rho_s = 0$

Kompetensi : Kinerja Pegawai = 0, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi (X) dengan kinerja pegawai (Y).

b. $H_1 : \rho_s \neq 0$

Kompetensi : Kinerja Pegawai $\neq 0$, artinya ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi (X) dengan kinerja pegawai (Y).