**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN PROPOSISI**

* 1. **Kajian Pustaka**

Kajian pustaka merupakan kajian secara luas mengenai konsep dan kajian hasil penelitian sebelumnya yang digunakan dalam mendukung penelitian yang dilakukan dengan pembahasan variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian ini. Beberapa hasil penelitian yang mengkaji aspek dan unsur dari fungsi administrasi secara luas dikemukakan dalam bahasan di bawah ini.

* + 1. **Penelitian yang relevan**

Penelitian terdahulu ini penulis gunakan sebagai acuan dan bahan pertimbangan untuk menguji permasalahan dalam penelitian ini. Berdasarkan studi atau penelitian yang sejenis dengan pokok masalah yang diharapkan dalam skripsi yang telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Pada bagian ini dijelaskan tentang objek yang diteliti oleh peneliti terdahulu dan hasil penelitian. Fakta-fakta atau data yang dikemukakan diambil dari sumber-sumber aslinya.

Penelitian – penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan

pustaka penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Susanti, Sri. 2014. *Kualitas Pelayanan Publik Bidang Administrasi Kependudukan Di Kecamatan Gamping Sleman Hasil Penelitian mengenai Kualitas Pelayanan Publik Bidang Administrasi Kependudukan Di Kecamatan Gamping Sleman*.

Sebagai berikut:

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini sama halnya menunjukkan kualitas pelayanan publik. Adapun hasil penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) penelitian ini sama halnya menggunakan dimensi Tangibels, Reliability, Assurance, Responsiviness, dan Emphaty, untuk mengetahui kualitas pelayanan di Kecamatan Gamping Sleman. (2) Salah satu tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui hambatan dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan upaya untuk mengatasi hambatan tersebut.

Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan kualitas pelayanan publik bidang administrasi kependudukan di Kecamatan Gamping dilihar dari aspek fasilitas fisik (tangible), Kehandalan (reliability), daya tanggap (responsiveness), jaminan (assurance), empati (emphaty) yaitu: (1) Bagian Pelayanan Umum di Kecamatan Gamping belum memenuhi fasilitas pelayanan yang memadai untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat seperti kursi diruang tunggu yang belum memadai dengan jumlah pengunjung setiap harinya, belum adanya meja untuk menulis di ruang tunggu, sarana informasi yang belum tersedia. Fasilitas seperti genset kurang dioptimalkan sehingga ketika listrik mati maka proses pelayanan pun juga akan berhenti total yang artinya masyarakat tidak dapat mendapatkan pelayanan. Hal ini terjadi dikarenakan keterbatasan biaya dan belum ada dana yang diberikan Kabupaten Sleman untuk Proses Pengadaan. (2) Masyarakat merasa puas dengan pelayanan yang diberikan Kecamatan Gamping dalam aspek reliability (kehandalan) mengenai kehandalan dalam menangani setiap keluhan masyarakat, handal dalam segi waktu dan ketepatan proses pelayanan (3) pegawai dalam hal membantu masyarakat yang membutuhkan pelayanan khususnya masyarakat yang bingung dengan pelayanan sudah terlihat antara petugas dan pengunjung yang saling berkomunikasi. (4) kemanan di Kecamatan Gamping sudah menunjukkan upaya meningkatkan kualitas pelayanannya terkait memberikan rasa aman bagi masyarakat yaitu dengan menempatkan tukang parkir yang ikut mengamankan keadaan di parkiran. (5) Aspek empati (Emphaty), yang diberikan pihak Kecamatan Gamping yaitu dengan memberikan kesan yang menyenangkan. Hal itu dapat terlihat dari sikap petugas yang menerangkan dengan sejelas-jelasnya mengenai prosedur pelayanan dan menerima kritik maupun saran dengan sepenuh hati sebagai intropeksi untuk layanan yang lebih baik.

1. Rahmawati, Yenny. 2017. *Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Administrasi Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Wonosobo*.

Hasil Penelitian mengenai Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Administrasi Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Wonosobo sebagai berikut:

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, pengumpulan data adalah Teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kualitas pelayanan publik di Kantor Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Wonosobo dilihat dari dimensi tangible, reliability, responsiviness, assurance, dan emphaty. Beserta indikatornya. (1) pelaksanaan kualitas pelayanan terkait dengan dimensi tangible (bukti fisik) belum memenuhi fasilitas pelayanan yang memadai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat seperti ruangan yang terbatas, tidak adanya pendingin ruangan, MCK yang belum memadai dan kurangnya filling cabinet. (2) dimensi reliability (kehandalan) pegawai dalam menangani setiap keluhan pelayanan belum sesuai dengan harapan dan keinginan masyarakat, terlihat masih adanya keluhan dari masyarakat tentang proses pelayanan pembuatan e-KTP, Akta Kelahiran, dan Kartu Keluarga. (3) dimensi responsiviness (ketanggapan) pegawai sudah menunjukkan sikap tanggap membantu masyarakat ketika mengalami kesulitan pada proses pelayanan pembuatan e-KTP, Akta Kelahiran, dan Kartu Keluarga. (4) dimensi assurance (jaminan), ketepatan jaminan tepat waktu pelayanan belum sesuai dengan harapan masyarakat, terlihat masih adanya keluhan dari masyarakat terkait dengan ketepatan waktu pelayanan e-KTP, Akta Kelahiran dan KK. (5) dimensi emphaty, Kantor Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Wonosobo sudah menunjukkan upaya meningkatkan kualitas pelayanan yaitu dengan memberikan kesan menyenangkan dalam proses pelayanan. Adapun kendala dalam pelaksanaan pelayanan publik di Kantor Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Wonosobo antara lain kurangnya sumber daya pegawai, kesadaran masyarakat yang kurang khususnya dalam melengkapi syarat-syarat administratif pelayanan, serta fasilitas pelayanan yang belum memadai.

1. Faradisa, Nuril. 2018. *Perilaku Kru Bus yang Meresahkan Masyarakat Pengguna Jasa Angkutan Umum, Studi di Terminal Purabaya Bungurasih Surabaya.*

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini yaitu: 1) Bagaimana perilaku kru bus di Terminal Purabaya Bungurasih Surabaya. 2) Bagaimana pandangan penumpang bus tentang kru bus di Terminal Purabaya Bungurasih Surabaya?. 3)Bagaimana upaya petugas terminal ketika kru bus ada yang melanggar aturan di Terminal Purabaya Bungurasih Surabaya?. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perilaku kru bus, pandangan penumpang bus tentang kru bus di Terminal Purabaya Bungurasih Surabaya, serta mengetahui bagaimana upaya petugas terminal ketika kru bus ada yang melanggar aturan di Terminal Purabaya Bungurasih Surabaya.

Metode yang digunakan adalah metode kualitatif deksriptif dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi dan penelusuran data online. Teori yang digunakan dalam melihat fenomena perilaku kru bus yang meresahkan masyarakat pengguna jasa angkutan umum di Terminal Purabaya Bungurasih Surabaya adalah teori Labelling Edwin M. Lemert yang menjelaskan pemberian label oleh masyarakat melalui dua penyimpangan, yaitu: penyimpangan primer dan penyimpangan sekunder. Ada tiga hasil temuan penelitian: pertama, perilaku kru bus selain memberikan pelayanan juga terdapat dua perilaku mereka yaitu: perilaku mereka karena ada kaitannya dengan perusahaan dan perilaku mereka karena adanya kepentingan pribadi. Kedua, penumpang bus berpandangan negatif terhadap kru bus di Terminal Bungurasih, karena perilaku mereka menimbulkan keresahan. Ketiga, upaya petugas terminal ketika kru bus ada yang melanggar yaitu: memberikan sanksi kepada mereka dengan mengamankan kru bus diruangan khusus, memberikan surat pernyataan, memulangkan kru bus, serta berbagai macam upaya dan inovasi dari pihak Terminal Bungurasih.

1. Azman Ismail, Yusrizal Sufardi Mohd Yunan. 2016. *Service Quality As A Predictor Of Satisfaction And Customer Loyalty. University Kebangsaan Malaysia*

This research tested a conceptual schema developed based on relevant service quality research literature. The measurement scale used in this study met the acceptable standards of the validity and reliability analyses. The outcomes of SmartPLS path model analysis confirmed that service quality was significantly correlated with customer satisfaction and customer loyalty, therefore H1 and H2 were supported. This finding explains that the capability of service quality dimensions, namely tangible, reliability, responsiveness, assurance and empathy may enchance customer satisfaction and customer loyalty in the organizations. This result also has supported and enriched service quality studies mostly published in developed countries. Therefore, current study and practice within organizational quality models need to incorporate tangible, reliability, responsiveness, assurance and empathy as key dimensions of the service quality domain. This study further suggests that the capability of service providers to plan and apply the service quality dimensions in executing daily job will strongly enchance subsequent positive customer outcomes.

Penelitian ini menguji skema konseptual yang dikembangkan berdasarkan kualitas layanan yang relevan dengan beberapa literatur penelitian. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi standar analisis validitas dan reliabilitas yang dapat diterima. Hasil dari analisis model jalur SmartPLS menjelaskan bahwa kualitas layanan berkorelasi secara signifikan dengan kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan, oleh karena itu H1 (Kepuasan pelanggan) dan H2 (Loyalitas pelanggan) didukung/berhubungan. Penelitian ini menjelaskan bahwa kemampuan penyedia layanan yang tepat dalam menerapkan dimensi service quality yaitu tangible, reliability, responsiveness, assurance dan emphaty dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan kesetiaan pelanggan dalam organisasi. hasil penelitian ini juga mendukung dan memperkaya kualitas layanan studi sebagian besar dinegara maju. Oleh karena itu studi dan praktek dalam organisasi perlu menerapkan model tangible, reliability, responsiveness, assurance dan empathy sebagai kunci kualitas layanan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kemampuan penyedia layanan untuk merencanakan dan menerapkan dimensi service quality dalam melaksanakan tugas akan sangat meningkatkan hasil positif dari pelanggan.

* + 1. **Lingkup Administrasi**

Administrasi sebagai suatu kegiatan bersama terdapat dimana – mana selama ada manusia yang hidup dan bekerjasama dalam kelompok. Secara teoritik pengertian administrasi adalah melayani secara intensif, sedangkan secara etimologis administrasi dalam bahasa inggris “administer” yaitu kombinasi dari kata latin yang terdiri dari AD dan MINISTRARE yang berarti “to serve” melayani, membantu, dan mengarahkan. Jadi, secara etimologis administrasi adalah melayani secara intensif.

* + - 1. **Tinjauan Administrasi Publik**

Administrasi dalam bahasa Arab disebut juga sebagai “Yudabbiru” yang artinya mengarahkan, melaksanakan, mengelolah, menjalankan, mengatur, dan mengurus dengan baik. Selain itu, di Indonesia juga dikenal istilah administratie yang berasal dari bahasa Belanda yang pengertiannya lebih sempit, sebab hanya terbatas pada aktivitas ketatausahaan yaitu kegiatan penyusunan keterangan secara sistematis dan pencacatan secara tertulis semua keterangan yang di peroleh dan diperlukan mengenai hubungannya satu sama lain.

Administrasi dalam arti yang luas menurut Albert Lepawsky mencakup organisasi dan manajemen. Hal ini sejalan dengan pendapat Wiliam H. Newman(1951) yang mengatakan bahwa administrasi dapat di pahami sebagai pembimbingan,kepemimpinan dan pengawasan usaha- usaha suatu kelompok orang- orang kea rah pencapaian tujuan bersama.Sedangkan menurut Sondang P.Siagian (1985:2) mengatakan bahwa administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan daripada keputusan yang telah di ambil dan pelaksanaan itu pada umumnya di lakukan oleh dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan sebelumnya.

Siagian (2002:19) mengemukakan bahwa pengertian administrasi dapat di tinjau dari sudut:

1. Institusional, yaitu administrasi adalah keseluruhan atau kelompok orang- orang sebagai suatu kesatuan menjalankan proses kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan bersama.
2. Fungsional, yaitu segala kegiatan dan tindakan yang di lakukan untuk mencapai tujuan termasuk tindakan untuk menentukan tujuan itu sendiri tindakan tersebut bersifat melihat ke depan.
3. Administrasi sebagai proses yang berupa kegiatan- kegiatan, pemikiran-pemikiran, pengaturan-pengaturan sejak dari penentuan tujuan sampai penyelenggaraan sehinnga tercapainya tujuan tersebut.

(The Liang Gie 1983:62). Definisi administrasi menurut Luther Gullick yaitu “*Administrstion has to do with getting things done, with the accomplishment of defenid objectives*.” jadi menurut Gullick, administrasi be rkenaa n denga n pe nyele sa ian haal a pa ya ng he ndak di kerja kan, dengan tercapainya tujuan-tujuan yang hendak ditetapkan. Menurut Siagian (2002: 2) administrasi adalah: “Keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.” Menurut Pfiffner dan Presthus yang dikutip Syafei (2003: 31) memberikan penjelasan mengenai administrasi negara sebagai berikut:

1. Administrasi Negara meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.
2. Administrasi Negara dapat didefinisikan sebagai koordinasi usaha- usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintahan. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah.
3. Secara ringkas, Administrasi Negara adalah suatu proses yang be rsa ngkutan de ngan ke bija ksa naan-ke bija ksa naan pe meri ntah, pe ngaraha n ke caka pan da n t eknik-t eknik ya ng t idak te rhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap ejumlah orang.

Sedangkan menurut Chander dan Plano dalam Keban (2004: 3) mengemukakan bahwa: “Administrasi Publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (manage) keputusan-keputusan dalam publik.” Sementara itu, Henry dalam Harbani Pasolong (2008: 8), mengemukakan bahwa: “Administrasi Publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara t eori dan pra ktik, de ngan tujua n mem promosi kan pema haman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang di perint ah, da n j uga mendorong kebij akan publik aga r l ebih responsif terhadap kebutuhan sosial.” Administrasi publik berusaha melembagakan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik.

Sedangkan Waldo dalam Pasolong (2008: 8) mendefinisikan “Administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah.

* + - 1. **Fungsi Administrasi**

Newman, menyebut “*T he Work of Administration*”yang dapat dibagi dalam proses, yaitu:

1. Perencanaan (Planning)
2. Pengorganisasian (Organizing)
3. Pengumpulan Sumber (Assembling Resources)
4. Pengendalian Kerja (Supervising)
5. Pengawasan (Controling)

Administrasi sebagai proses ini menggambarkan kerjasama yang sistematis menggunakan sumber daya organisasi seperti manusia, uang, dan material (*man, money, and material*) dilaksanakan atas dasar kebijakan memenuhi kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan. Untuk lebih memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai keberadaan dan perkembangan ilmu administrasi ini ada baiknya di kemukakan beberapa pendapat para pakar di bawah ini:

Henri Fayol (1841-1929) ilmuwan manajemen Perancis di sebut juga Bapak teori manajemen operasional. Mengemukakan bahwa administrasi adalah fungsi dalam organisasi niaga yang unsur-unsurnya adalah perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian, dan pengawasan. Teori administrasi dapat di terapkan pada semua bentuk organisasi kerjasama manusia yang menekankan rasionalisme dan konsistensi logis. Administrasi merupakan suatu proses yang menyeluruh dan terdiri dari berbagai kegiatan yang berhubungan dan bersambung. Dalam administrasi dan manajemen manusia merupakan pertimbangan penting daripada alat- alat tekhnik modern, karena bahasa dan sasaran di tetapkan dan di capai melalui manusia. Dengan demikian konsep penting dalam manajemen adalah manusia, lingkungan kerja, dan hubungan di antara mereka. Fayol memperhatikan orgaisasi pada tingkat atas yang di sebut “*top management*” atau “*general management*”. Jadi kegiatan administrasi yang di kenal dengan unsure Fayol terdiri dari:

1. Merencanakan yaitu mempelajari keadaan yang akan datang dan menyusun rencana operasional.
2. Mengorganisasi yaitu menentukan kebutuhan personel dan material dengan menyusun kebutuhan fungsi dan kegunaannya di antara komponen- komponen.
3. Memerintahkan atau mengarahkan yaitu membuat anggota staff yang mengetahui dan menyadari serta melaksanakan tugasnya masing- masing.
4. Mengkoordinasikan yaitu mengkorelasikan dan menyatukan arahan kegiatan- kegiatan
5. Memeriksa atau mengontrol yaitu melihat dan mengatur agar semua yang di laksanakan sesuai dengan ketentuan yang telah di gariskan.

Adapun sepuluh sifat ideal yang harus di miliki seorang pemimpin dalam administrasi menurut Tead yang dikutip oleh Purwanto (2006:53) adalah:

1. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani
2. Kesadaran akan haluan yang akan di tempuh
3. Kegairahan
4. Ramah tama dan kasih sayang
5. Kejujuran
6. Ahli dalam bidangnya
7. Selalu bersikap tegas
8. Cerdas
9. Mampu mengajar
10. Mempunyai keyakinan yang teguh

Jadi administrasi adalah rangkaian kegiatan bersama sekelompok manusia secara sistematis untuk menjalankan roda suatu usaha atau misi organisasi agar dapat terlaksana, suatu usaha dengan suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Sedangkan manajemen adalah orang – orang yang menggerakkan kegiatan administrasi tersebut, yaitu perbuatan yang menggerakkan orang – orang dan menggerakkan segala fasilitas agar tujuan usaha kerjasama tercapai. Dari berbagai definisi yang diberikan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa pengertian administrasi pendidikan cenderung sama dengan pengertian administrasi yaitu aktivitas sekelompok orang atau proses yang lazim terdapat dalam usaha bersama untuk menyelenggarakan aktivitas secara kelembagaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Studi administrasi tidaklain adalah studi tentang efektivitas dan efisiensi kerja dalam kerja sama keorganisasian dalam mencapai tujuan Administrasi maupun Administrasi Negara Organisasi merupakan suatu wadah bagi orang-orang untuk melaksanakan aktivitas kerja secara rasional dalam mencapai tujuan. Dalam kaitan tersebut, Harits (2005:26-28) menyatakan bahwa pada umumnya organisasi ditandai oleh ciri-ciri sebagai berikut :

*Pertama*. Pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan dan tanggungjawab komunikasi yang merupakan bentuk-bentuk bagian yang tidak dipolakan begitu saja atau disusun menurut cara-cara tradisional, melainkan sengaja direncanakan untuk dapat lebih meningkatkan usaha untuk mewujudkan tujuan tertentu.

*Kedua,* adanya satu atau beberapa pusat kekuasaan yang berfungsi mengawasai pengendalian usaha-usaha organisasi dan mengarahkan organisasi mencapai tujuan; pusat kekuasaan juga harus secara kontinu mengkaji sejauh mana hasil yang telah dicapai oleh organisasi dan apabila memang diperlukan harus juga menyusun lagi pola-pola baru guna meningkatkan efisiensi.

*Ketiga,* penggantian tenaga, dalam hal ini tenaga yang dianggap tidak bekerja sebagaimana diharapkan, dapat diganti oleh tenaga yang lain.

Organisasi senantiasa terkait dengan interaksi orang-orang di dalamnya yang selalu mengadakan kerjasama atau koordinasi dibawah seorang pimpinan yang mengarahkan arah suatu kebijakan yang dilaksanakan di dalam suatu organisasi. Artinya di dalam suatu organisasi itu ada rencana, ada proses kerja ada orang-orang dan ada pimpinan. Dalam kaitan bahwa organisasi secara formal merupakan kegiatan-kegiatan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja secara bersama-sama. menuju ke arah tujuan bersama di bawah kewenangan dan kepemimpinan. Berkaitan dengan hal tersebut, Wexley dan Yukl dalam Sedarmayanti (2000:19) mendefinisikan mengenai organisasi sebagai berikut :

Organisasi adalah sekelompok orang yang terbiasa mematuhi perintah para pemimpinnya dan yang tertarik pada kelanjutan dominasi partisipasi mereka dan keuntungan yang dihasilkan yang membagi di antara mereka praktek-praktek dari fungsi tersebut yang siap melayani untuk peraktek mereka.

* + 1. **Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia adalah mahluk sosial dan cenderung berkelompok-kelompok baik di kantor atau di masyarakat, sehingga perlu ditingkatkan kualitasnya yang berkaitan dengan profesinya agar dapat bekerja secara efektif, efisien, produktif, dan berkualitas. Manusia merupakan salah satu unsur terpenting yang menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuan dan mengembangkan misinya. Oleh karena itu sumber daya manusia yang berkualitas sangat menunjang organisasi untuk dapat lebih maju dan berkembang. Dengan demikian perlu secara terus menerus diadakan pengembangan sumber daya manusia yang tepat, sesuai dengan tuntutan secara terus menerus. Beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja. Asumsi tersebut menurut Custway dalam Sedarmayanti (2001: 133) adalah sebagai barikut:

* 1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
  2. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
  3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tentang karier yang akan diraihnya apabila ia dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
  4. Setiap orang ingin mendapat perlakuan yang obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
  5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
  6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin.

Berdasarkan asumsi tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi untuk pengembangan sumber daya manusia karena kegiatan dengan penilaian prestasi kerja, akan dapat memperbaiki keputusan pimpinan dan memberi umpan balik kepada karyawan terhadap kegiatan mereka.

Uraian tersebut jelas bahwa untuk meningkatkan kemampuan seseorang harus diikut sertakan pendidikan dan latihan agar dapat diperoleh hasil pekerjaan yang optimal, sehingga dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Setiap pegawai memiliki kemampuan yang beragam dan berbeda satu sama lainnya yang disebabkan oleh berbagai faktor baik latar belakang pendidikan, pengalaman, dan masa kerja, sehingga organisasi harus dapat menghargai perbedaan kemampuan pegawainya tersebut sebagai suatu investasi sumber daya manusia. Nawawi (2005:19-20) mengemukakan bahwa:

Sumber daya manusia di sebuah organisasi/perusahaan harus bekerja secara proaktif, dengan tidak sekedar menggantungkan pada faktor keberuntungan. Banyak kesempatan bisnis yang dapat dimanfaatkan, jika informasinya diperoleh secara baik. Untuk itu Sumber Daya Manusia di sebuah organisasi/perusahaan tidak dapat lagi berperilaku ibarat pemain sepak bola yang ingin memenangkan pertandingan dengan hanya menjadi penunggu bola, tetapi harus proaktif menjemput bola.

Kemampuan untuk merespon kesempatan ada dengan memberdayakan pegawai yang memiliki kemampuan tersebut sangat diperlukan organisasi, namun organisasi juga perlu memperhatikan dan menghargai keadaan tersebut dengan memberikan motivasi kepada pegawainya agar lebih maju dalam melaksanakan tugas pokoknya. Setiap organisasi perlu memberikan kesempatan berprestasi yang sama kepada seluruh pegawainya. Untuk mencapai prestasi kerja, memiliki sikap kemandirian yang tinggi, mampu bekerja keras, disiplin dalam menggunakan waktu kerja, memiliki dedikasi yang tinggi, berani dalam mengambil keputusan dan dapat melakukannya, mengetahui apa yang diinginkan dan lebih mengetahui apa yang harus dilakukan untuk mencapai prestasi yang diinginkan.

Peningkatan kemampuan sumber daya mannusia yang mempunyai kompetensi dan profesionalisme serta pembentukan sikap, setiap Pegawai Negeri Sipil diwajibkan mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai bidang tugasnya masing-masing. Menumbuhkan dan mengembangkan kerjasama tentunya harus berdasarkan pada prinsip saling menghargai satu sama lain dan menghargai kekurangan dan kelebihan orang lain. Kerja tim lebih baik dilihat dari unsur kebersamaan dalam melakukan pekerjaan yang mempunyai nilai kebersamaan melakukan kerjasama dalam suatu organisasi.

Sumber daya manusia (SDM) paling menentukan dibandingkan dengan mesin atau perangkat apapun yang ada dalam suatu lembaga organisasi. Belum dapat dibayangkan apabila suatu kegiatan organisasi dapat berjalan lancar tanpa ada sumber daya manusia di dalamnya. Suatu organisasi akan lumpuh dan tidak dapat berbuat apa-apa bila tidak ditunjang oleh adanya sumber daya manusia yang berkemampuan melakukan tugasnya. Saydam (2005: 5) mengungkapkan bahwa: “Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan terjemahan dari *human resources*, yang berarti sama dengan *manpower* yang tidak lain dari pengertian personnel = personalial pegawai. Sedangkan menurut menurut Siagian (2007: 32) mengungkapkan bahwa:

Sumber daya manusia (SDM) adalah sumber daya yang terdapat dalam organisasi yang meliputi manusia yang bekerja (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan) dan sebagai potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.

Pendapat di atas dapat diambil makna bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Sedangkan menurut Ensiklopedia Bahasa Indonesia (2004: 475) menjelaskan bahwa:

Sumber daya manusia (kadang disingkat SDM) adalah potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan.

Manusia merupakan faktor penting dalam organisasi, baik organisasi usaha, sosial maupun pemerintahan. Bahkan tidak sedikit perusahaan yang menempatkan manusia sebagai aset utama dalam filosofi dasarnya. Kegiatan usaha termasuk dalam ruang lingkup ekonomi, tetapi manusia yang menjalankan usaha tersebut bukan sekedar faktor ekonomi atau faktor produksi semata. Manusia justru merupakan unsur penting yang menentukan kelangsungan hidup kegiatan usaha sekaligus merupakan makhluk hidup yang mempunyai kebutuhan serta keinginan untuk berkembang. Sebagaimana yang diungkapkan Siagian (2007:31) bahwa:

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia yang ideal dalam organisasi diupayakan dengan menciptakan kesempatan kepada manusia dalam organisasi tersebut untuk berkembang sesuai dengan kebutuhan serta keinginan sebagai manusia kerja. Pemenuhan kebutuhan untuk berkembang ini akan memberikan kesempatan yang lebih luas kepada personil untuk berprestasi atau menunjukkan produktivitas yang tinggi, sejalan dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber Daya Manusia menurut Sedarmayanti (2001:99) adalah:

Potensi tingkah laku dan kualitas yang berkaitan dengan keprofesionalan yang berperan terhadap perwujudan produktivitas individu, kelompok, dan organisasi. Selanjutnya pembinaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terus menerus, sesuai dengan kebutuhan organisasi, tuntutan perkembangan lingkungan, serta kemampuan prestasi pegawai. Untuk memelihara pegawai perlu dilakukan dengan mengacu pada sistem, prosedur, metode yang mampu menjamin terciptanya suasana kerja yang kondusif, sehingga pegawai dapat memberikan prestasi kerja secara optimal.

Upaya meningkatkan mutu tenaga kerja untuk memenuhi tantangan peningkatan peran serta, efisiensi dan produktivitas dan menjadikan sumber daya manusia sebagai sumber pertumbuhan yang efektif. Semuanya berhubungan dengan pemberian bantuan dari para pegawai tersebut dapat berkembang ke tingkat kecerdasan dan pengetahuan serta kemampuan yang lebih tinggi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka hanya di negara yang yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu memenangkan persaingan tersebut, karena kunci kemampuan sumber daya manusia adalah manusia yang berkualitas sehingga menciptakan keunggulan kompetitif.

Kemampuan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting dan keberadaannya bagi peningkatan produktivitas kerja di lingkungan organisasi. Manusia merupakan salah satu unsur terpenting yang menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuan dan mengembangkan misinya. Oleh karena itu sumber daya manusia yang berkualitas sangat menunjang organisasi untuk dapat lebih maju dan berkembang. Menurut Mondy dan Noe dalam Simamora (2004: 280) mengungkapkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah upaya menajemen yang terencana dan dilakukan secara terencana berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan untuk kerja organisasi melalui program:

1. Pelatihan: Meliputi aktivitas-aktivitas yang berfungsi meningkatkan untuk kerja seseorang dalam perkerjaan yang sedang dijalani.
2. Pendidikan: Mencakup kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi menyeluruh seseorang (*Overall Competence*) dalam arah tertentu dan berada diluar lingkup pekerjaan yang ditanganinya saat ini.
3. Pengembangan: Meliputi pemberian kesempatan belajar yang bertujuan untuk mengembangkan individu, tetapi tidak dibatasi perkerjaan tertentu pada saat ini atau masa yang akan datang.

Suatu organisasi yang ingin maju dan tumbuh harus selalu melaksanakan pengembangan sumber daya manusia secara terus menerus. Hal ini disebabkan perubahan yang terjadi dalam ilmu dan teknologi selalu berkembang terus dan perlu dicermati oleh suatu organisasi. Agar organisasi tersebut tidak ketinggalan atau ditinggalkan dalam perkembangan keadaan yang bergulir terus itu, maka organisasi tersebut harus mengikuti perubahan keadaan tersebut.

* + 1. **Kajian Kompetensi Pegawai**

Banyak elemen yang membentuk pelayanan. Beberapa ahli melalui penelitian intesif telah berhasil menerangai unsur utama yang bermuara pada individu-individu yang ada di dalam organisasi, penghasil pelayanan itu sendiri, unsur ini yang kemudian ditengarai sebagai kompetensi, meniru dari asal katanya dalam bahasa latin “*copetentia*” yang berarti kesesuaian. Prihadi (2004:27) menyatakan bahwa:

Kata-kata kompetensi kini mulai sering dipergunakan untuk merefleksikan kemampuan seseorang pada bidang-bidang tertentu seperti komunikasi verbal, keterampilan presentasi, pengetahuan teknis, pengendalian stress, kemampuan perencanaan dan kemampuan serta keterampilan pengambilan keputusan.

Organisasi pelayanan jasa dimana sebagian besar rangkaian aktivitasnya dilakukan oleh manusia, maka tingginya kualitas pelayanan identik dengan beberapa tinggi kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam keseluruhan proses pelayanan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Prihadi (2004:34) menunjukan bahwa “kecakapan dalam melaksanakan pekerjaan, keterampilan dalam hubungan antar pribadi, sikap santun, bersahabat, toleransi dan sikap yang menyenangkan merupakan dimensi-dimensi kualitas pelayanan yang sangat penting, khususnya bagi jasa yang bersifat intensif, dimana pegawai gugus depan menjadi pribadi-pribadi kunci”.

Sekian banyak elemen yang membentuk kualitas pelayanan, beberapa ahli, melalui penelitian intensif telah berhasil menengarai unsur utama, yang bermuara kepada individu-individu yang ada didalam organisasi penghasil pelayanan itu sendiri; dan unsur inilah yang kemudian oleh Prihadi (2004:62) ”ditenggarai sebagai “kompetensi”, meniru dari asal katanya dalam bahasa latin “*copetentia*” yang berarti kesesuaian”. Lebih lanjut Prihadi (2004:63) mengatakan ”kata-kata kompetensi kini mulai sering dipergunakan untuk merefleksikan kemampuan seseorang pada bidang-bidang tertentu, seperti komunikasi verbal, keterampilan presentasi, pengetahuan teknis, pengendalian stress, kemampuan perencanaan dan kemampuan serta keterampilan pengambilan keputusan”. Pada umumnya, pembentukan organisasi tidak terpisahkan dari perumusan struktur organisasi. Struktur Organisasi, prosedur, kebijakan dan peraturan akan memberi pedoman bagi orang-orang yang melaksanakan organisasi sehingga organisasi dapat berjalan dengan efektif. Ada 2 macam model struktur organisasi, model mekanik dan model organik. Udaya (2003:15) menjelaskan sebagai berikut:

Model mekanistik lebih menekankan pada:

1. Organisasi bersifat formal
2. Komunikasi berjalan dari atas ke bawah,
3. Tingkat perbedaannya tinggi,
4. Tingkat partisipasinya rendah dan formal,
5. Keputusan terpusat pada satu tingkat tertentu.

Sedangkan model organik lebih menekankan pada:

1. Maksimalisasi kepuasan pelanggan,
2. Fleksibilitas,
3. Adaptabilitas,
4. Pengembangan organisasi

Model struktur ini ini bersifat kurang formal, memiliki diferensiasi rendah, memungkinkan komunikasi dua arah, sederhana serta melibatkan partisipasi karyawan yang tinggi. Dengan fleksibilitas, organisasi mampu menghadapi kondisi yang dinamis. Organisasi akan sulit bertahan apabila hanya fokus pada kepemilikan kompetensi teknis saja. Pengetahuan dan keterampilan hanya mampu membuat seseorang dapat melakukan pekerjaan tertentu yang sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Harist (2002:368) menemukan 15 unsur dalam kompetensi para pegawai, yaitu:

1. Orientasi pencapaian prestasi
2. Pemikiran analitis
3. Memiliki kemampuan dalam berhadapan dengan kondisi serba tidak pasti
4. Pengambilan keputusan
5. Kepemimpinan
6. Kerja jejaring
7. Komunikasi lisan
8. Dorongan pribadi dan inisiatif
9. Kemampuan untuk membujuk
10. Perencanaan dan pengorganisasian
11. Kepedulian terhadap hal-hal yang bersifat poltik
12. Kesadaran terhadap diri sendiri dan pengembangan diri
13. Kerja kelompok
14. Tingkatan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki
15. Komunikasi tertulis

Unsur-unsur dalam kompetensi di atas menunjukkan bahwa pegawai akan optimal dalam bekerja apabila pegawai dimaksud telah memiliki maupun memenuhi unsur-unsur kompetensi dalam diri pegawai, sehingga proses kerja maupun hasil kerja yang diharapkan dapat dapat diwujudkan. Hal ini menunjukkan kemampuan intelektual akademik, empiris yang bermuara pada kemampuan berfikir maupun bertindak secara proporsional. Lainhalnya dengan penelitian-penelitian lainnya. Peneltian ini, menitikberatkan pada profesionalitas, keterampilan dan akses maupun kredibilitas yang dimiliki pegawai agar pegawai dapat menunjukkan kemampuan maupun kehandalan dalam proses kerja maupun dalam menghasilkan pekerjaan. Penelitian yang diakukan oleh Harist (2002:55) menunjukan bahwa setidaknya terdapat 6 kriteria yang dipergunakan untuk mengukur tingkatan kualitas, masing-masing yaitu:

1. Profesionalisme dan keterampilan pegawai
2. Sikap dan perilaku
3. Aksesabilitas dan kelenturan
4. Kehandalan dan kepercayaan
5. Pemulihan atau *recovery*
6. Reputasi dan kredibilitas

Pemikiran di atas yang dilakukan melalui penelitian, diyakini bahwa criteria-kriteria dimaksud dipandang sebagai kriteria yang dapat menentukan kompetensi pegawai dalam organisasi. Dengan demikian, kriteria akan mampu menciptakan kualitas hasil kerja pegawai. Dharma (2003:17) menjelaskan kompetensi sumber daya manusia dapat diidentifikasikan beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki orang pada tingkat eksekutif, manajer dan karyawan.

1. Kompetensi Eksekutif

Kompetensi Eksekutif diperlukan sebagai landasan bagi para eksekutif di organisasi untuk mengembangkan organisasi yang dimiliki dengan mewujudkan kepentingan organisasi. Pada tingkat eksekutif, diperlukan kompetensi tentang:

* 1. *Strategic thinking* yaitu kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasi *“strategic response”* secara optimum.
  2. *Change leadership* yaitu kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan yang dapat ditranformasikan kepada pegawai.
  3. *Relationship management* yaitu kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan Negara lain.

1. Kompetensi Manajer

Kompetensi manajer diperlukan sebagai upaya untuk memperbaiki kinerja manajerial. Kompetensi manajer akan mempermudah mengidentifikasi perumusan strategi organisasi. Pada tingkat manajer, diperlukan kompetensi tentang:

* 1. *Flexibility* yaitu kemampuan merubah struktur dan proses manajerial.
  2. *Interpersonal understanding* yaitu kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia.
  3. *Empowering* yaitu kemampuan berbagi informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, melakukan pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan saran umpan balik, menyatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan, dan memberikan *reward* bagi peningkatan kinerja.
  4. *Team faciliation* yaitu kemampuan untuk menyatukan orang agar bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama.
  5. *Portability* yaitu kemampuan beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan Luar Negeri, sehingga seorang manajer harus *“portable”* terhadap posisi yang ada di Negara manapun.

1. Kompetensi Karyawan

Kompetensi diperlukan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang sesuai dengan prestasi yang diharapkan. Pada tingkat karyawan, diperlukan kompetensi tentang:

1. *Flexibility* yaitu kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman.
2. *Information seeking, motivasi and ability to learn* yaitu kompetensi tentang antusiasme untuk mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal.
3. *Achievement motivation* yaitu kemampuan untuk mendorong inovasi, perbaikan berkelanjutan dalam kualitas, dan produktivitas yang dibutuhkan untuk memenuhi tantangan kompetensi.
4. *Work motivation under time pressure* yaitu kombinasi *flexibility, achievement motivation,* menahan stres, dan komitmen organisasi yang membuat individu bekerja dengan baik di bawah permintaan produk-produk baru walaupun dalam waktu yang terbatas.
5. *Collaborativeness* yaitu kemampuan bekerja secara kooperatif di dalam kelompok yang multi disiplin, menaruh harapan positif kepada yang lain, pemahaman interpersonal dan komitmen organisasi.
6. *Customer service orientation* yaitu suatu keinginan yang besar untuk melayani pelanggan dengan baik dan inisiatif untuk mengatasi hambatan-hambatan di dalam organisasi agar dapat mengatasi masalah yang dihadapi pelanggan.

Pemahaman tentang kompetensi di atas pada dasarnya menitikberatkan pada kemampuan individu dalam mengintegrasikan kemampuannya dengan kepentingan organisasi. Dalam kaitan ini Handoko (2004:24) berhasil menemukan 4 dimensi kompetensi pribadi, sehingga keempat dimensi tersebut dipandang sesuai dengan masalah yang sedang ditelitinya, yaitu:

1. Perencanaan secara optimal menyangkut kebutuhan untuk berprestasi dan penyusunan skala prioritas.
2. Melakukan pengelolaan tim kerja
3. Melakukan pengelolaan diri sendiri
4. Menggunakan kemampuan intelektual yang ada untuk melakukan pengambilan keputusan.

Dimensi kompetensi di atas, mengandung makna bahwa pegawai secara individual harus memiliki kecerdasan dalam berorganisasi yang berkaitan dengan kemampuan diri, kreativitas, keterampilan dan kemampuannya mengartikulasi, mengimplementasikan kebijakan serta kemampuan berafiliasi dengan totalitas organisasi, terutama dalam proses kerja guna mencapai tujuan yang diawali dengan perencanaan serta melakukan kerjasama dalam tim yang diintegrasikan dengan kemampuan individu dalam konteks pengelolaan serta tindakan dan pengambilan keputusan pada teknis di lapangan sebagai *output* dari organisasi.

Kompetensi merupakan sebuah jargon dalam dunia sumber daya manusia yang sering diucapkan dan diperbincangkan. Konsep ini berasal dari psikologi organisasi industri Amerika yang sudah memiliki gerakan kompetisi sejak lahir tahun 1960 dan awal tahun 1970. Saat ini terminologi kompetensi digunakan dalam berbagai pendekatan termasuk dalam konteks Administrasi Publik modern. Menurut Shadily (2000:26) mengartikan kompetensi sebagai “Kemampuan atau kecakapan”. Lebih jauh Usmara (2002:152) mendefinisikan kompetensi sebagai berikut:

Kompetensi adalah karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), serta atribut personal (*personal atributes*) lainnya yang mampu membedakan antara orang yang *perform* dan tidak *perform*.

Pemahaman di atas, mengartikan bahwa inti utama dari sistem atau model kompetensi ini adalah sebagai alat penentu untuk memprediksikan keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi dimana orang tersebut bekerja. Menurut Haryanto (2009:79) mengatakan:

Kompetensi adalah kemampuan manusia (yang dapat ditunjukkan dengan karya, pengetahuan, keterampilan, perilaku, sikap, motif dan atau bakatnya) ditemukan secara nyata untuk dapat membedakan antara mereka yang sukses dan biasa-biasa saja di tempat kerja.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kompetensi berkaitan dengan kemampuan manusia yang memiliki kelebihan untuk berkreasi dan berkompetisi dengan orang lain, sehingga dapat dibedakan antara orang yang berkompeten dan tidak berkompeten. Menurut Spencer (1993:3) menyatakan: “*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterian referenced effective and or superior performance in a job or situation”*. Pendapat tersebut menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat atau pada situasi tertentu.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa kompetensi berkaitan dengan karakteristik yang mendasari kemampuan seseorang dikaitkan dengan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Selanjutnya Spencer dalam Moeheriono (2009:4) memberikan makna penting dari beberapa terminologi yang digunakan sebagai berikut:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, makan akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).
3. Kriteria (*criterian referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Penjelasan terhadap terminologi di atas, memberi makna bahwa kompetensi itu berkaitan dengan karakter, hubungan kausal dan kriteria untuk membuat acuan kerja. Selanjutnya Ulrich (2007:68) menyatakan: *“Competence represent the knowledge, skills and abilities that exist among and across employees and group employees”*. Pendapat ini dapat diartikan bahwa kompetensi ditunjukkan melalui KSA (*Knowledge, Skills and Ability*) atau pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sehingga apabila seseorang memiliki ciri-ciri KSA tersebut ia telah dianggap berkompetensi. Dengan demikian dapat dipahami bahwa kompetensi merupakan pembentukan karakter pegawai bagi terciptanya kemampuan kerja pegawai.

Setelah diketahui pemahaman kompetensi dengan segala perangkatnya dikemukakan pengertian kompetensi jabatan menurut Sudarmanto (2009:162) yang menyatakan: “Kompetensi jabatan merupakan kualifikasi atau ukuran kursi jabatan yang akan diduduki oleh seseorang yang akan memangku jabatan itu”. Definisi tersebut menjelaskan bahwa kompetensi jabatan terkait dengan ukuran atau kriteria kursi jabatan, memiliki spesifikasi tersentu hingga sampai pada level atau skala tertentu. Selanjutnya Sudarmanto (2009:163) menyatakan bahwa:

Penentuan standar persyaratan kompetensi jabatan tidak sekedar persyaratan kualifikasi pendidikan, sertifikat diklat, pangkat dan pengalaman jabatan saja, tetapi pernyaratan jabatan yang berupa *soft competence* atau *soft skill*. Persyaratan *soft competence* tersebut misalnya kemampuan *teamwork*, integritas, komitmen dan lainnya yang sifatnya bukan sekedar persyaratan administratif.

Pemahaman tersebut menunjukkan bahwa kompetensi jabatan terkait dengan kriteria kursi jabatan terkait dengan kriteria jabatan dan spesifikasi tertentu pada skala tentertu pula yang pengangkatan jabatan tersebut dengan beberapa persyaratan sebagaimana disebutkan di atas. Pandangan lain tentang kompetensi jabatan dikemukakan oleh Moeheriono (2009:23) yang menyatakan bahwa: “Kompetensi jabatan merupakan kompetensi yang harus dimiliki seseorang berkaitan dengan tugas dan pekerjaan pada lingkup jabatan tertentu”. Pengertian di atas menyatakan bahwa kompetensi jabatan mempunyai peran yang sangat penting dan harus mendapat perhatian yang serius dari manajemen karena kompetensi jabatan ini sudah banyak digunakan sebagai dasar penentu posisi jabatan calon pejabat yang akan menduduki suatu jabatan.

* + - 1. **Pengukuran Kompetensi**

Menurut Mitrani, Palziel and fitt, (2002), Spencer & Spencer, (2003) *competency define as people based characteristic and implication on job effetiveness*. Kompetensi dapat dibagi atas dua (2) kategori yaitu “*threshold*” dan “differentiating” menurut kinerja yang digunakan memprediksikan kinerja suatu pekerjaan. (Spencer and Spencer, 2003) yaitu:

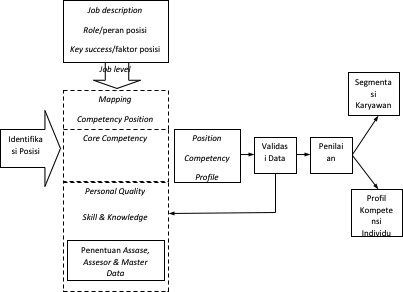
* + 1. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca situasi yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.
    2. *Differentiting competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Terkait dengan peran strategis sumber daya manusia, kompetensi dilakukan dengan pemahaman organisasi tentang peran sumber daya manusia yang semula people issues menjadi *people related business issues*. Pengertian pengukuran kompetensi merupakan proses membandingkan atau menyamakan antara kompetensi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki seorang pegawai. Dalam setiap kompetensi yang dimiliki seseorang menurut Spencer (1993:33) menyatakan bahwa kompetisi individu itu terdiri dari: “(1) pengetahuan (*knowledge*), (2) keterampilan (*skill*) dan (3) sikap perilaku (*attitude*)”.

Ketiga kompetensi tersebut masing-masing ada yang memiliki nilai lebih dan ada pula yang nilainya rendah atau tidak baik. Oleh karenanya, dalam setiap penenpatan posisi jabatan kadang-kadang ada yang kurang sesuai atau tidak sempurna karena berkaitan dengan sikap perilaku kurang baik tetapi pengetahuan dan keterampilannya sangat bagus. Demikian pula sebaliknya ada yang mempunyai sikap perilaku baik, tetapi keterampilannya kurang baik.

Jajaran pengelola manajemen dan para tenaga ahli profesional atau spesialis fungsi sumber daya manusia perlu dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan untuk dapat melakukan atau mengimplementasikan konsep Manajemen Sumber

Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) di lingkungan organisasinya. Selanjutnya untuk melihat tentang proses penilaian:



Sumber: Spencer (1910)

**Gambar 1.1**

**Proses Penilaian Kompetensi**

Berdasarkan gambar tersebut yang perlu diperhatikan adalah *job description* dari pegawai, kemudian dilihat *core competency*-nya, dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan kepribadian. Dalam hal ini, hasil penilaian dari assesor yang bersumber dari data pegawai tersebut, setelah itu dicocokkan dan dikonversikan dengan *core competency* yang dimiliki dengan kompetensi posisi yang dibutuhkan dalam jabatan diambil dari validasi data. Selanjutnya dilakukan penilaian evaluasi yang mempunyai hasil kemungkinan nantinya digunakan sebagai segmentasi pegawai dan digunakan pula sebagai profil kompetensi individu.

* + 1. **Pelayanan Publik**
       1. **Pengertian Pelayanan Publik**

Menurut Dwiyanto, A (2006:136), pelayanan publik adalah merupakan kegiatan yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna. Pengguna yang dimaksud adalah warga negara yang membutuhkan pelayanan publik, seperti pembuatan KTP, akta nikah, akta kelahiran, akta kematian, surat izin usaha, sertifikat tanah, izin mendirikan bangunan (IMB), izin gangguan (HO), izin

ambil air tanah, berlangganan air minum, listrik dan sebagainya.

Selanjutnya H.A.S. Moenir (2002: 7) menyatakan: “Pelayanan umum adalah suatu usaha yang dilakukan kelompok atau seseorang atau birokrasi untuk memberikan bantuan kepada masyarakat dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.

Sementara itu Ratminto dan Winarsih, A. S (2006:4) atau layanan publik dapat diartikan sebagai segala bentuk jasa, baik berupa barang maupun jasa publik dan pelayanan publik. Ini adalah tanggung jawab agensi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah dan harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat serta dalam rangka pelaksanaan ketentuan perundang-undangan.

Sedangkan berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, pelayanan publik didefinisikan sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan public (Setiyono B., 2020:1.9).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan untuk melayani masyarakat dengan baik dan prima baik berupa barang publik maupun pelayanan publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah mulai dari Pusat, daerah, dan di lingkungan BUMN atau BUMD, dalam rangka pelaksanaan ketentuan perundang-undangan.

* + - 1. **Asas-asas Pelayanan Publik**

Pelayanan publik harus selalu berubah mengikuti perkembangan masyarakat, karena masyarakat bersifat dinamis. Dalam hal ini pemerintah harus bernegosiasi dan berkolaborasi dengan berbagai kepentingan publik. Sehingga pelayanan publik memiliki kualitas yang sesuai dengan apa yang diharapkan masyarakat. Pelayanan publik dilakukan secara Serangkaian kegiatan terpadu yang sederhana, terbuka, lancar, tepat, lengkap, wajar, dan terjangkau.

Dalam rangka memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pengguna jasa, pelayanan harus memenuhi prinsip pelayanan, sebagaimana menurut Sinambela, L. P (2011:6) menjelaskan bahwa pelayanan publik yang berkualitas memiliki azas-azas dalam pelayanan publik yaitu:

1. Transparansi, yaitu terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua orang pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai dan mudah dimengerti.
2. Akuntabilitas, yaitu kegiatan pelayanan publik dapat dipertanggungjawabkan jawab sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
3. Kondisional, yaitu sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima layanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.
4. Partisipatif, yaitu mendorong partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.
5. Kesetaraan hak, yang non-diskriminatif dalam arti tidak diskriminatif suku, agama, ras, golongan, gender dan status ekonomi.
6. Keseimbangan hak dan kewajiban, pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajibannya masing-masing pihak.

Selanjutnya dalam Pasal 4 Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dijelaskan bahwa asas pelayanan publik diantaranya:

a. Asas kepentingan umum,

b. Asas kepastian hukum,

c. Asas kesamaan hak,

d. Keseimbangan hak dan kewajiban,

e. Asas keprofesionalan,

f. Asas partisipatif,

g. Asas persamaan perlakuan/tidak diskriminatif,

h. Asas keterbukaan,

i. Asas akuntabilitas,

j. Asas fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan,

k. Asas ketepatan waktu,

l. Asas kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan

Berdasarkan uraian di atas, maka pelayanan publik akan berkualitas jika memenuhi syarat asas-asas antara lain: transparansi, akuntabilitas, partisipasi, persamaan hak, keseimbangan hak dan kewajiban, profesionalisme, fasilitas, ketepatan waktu dan kenyamanan.

* + - 1. **Standar Pelayanan Publik**

Kualitas pelayanan publik merupakan salah satu masalah yang mendapat perhatian serius oleh aparatur pemerintah. Penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan jaminan sebagai jaminan kepastian bagi penerima pelayanan. Berdasarkan Keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2004, tentang Standar Pelayanan Publik, sekurang-kurangnya harus memenuhi 6 (enam) kriteria agar pelayanan publik dapat memberikan jaminan kepastian bagi penerima pelayanan yaitu:

1. prosedur pelayananadalah standar prosedur pelayanan bagi penyedia dan penerima layanan, termasuk pengadaan.
2. Waktu penyelesaian adalah waktu yang ditetapkan sejak pengajuan diajukan sampai dengan penyelesaian, termasuk pengaduan.
3. Biaya layanan adalah biaya atau tarif layanan termasuk perincian yang disetorkan dalam proses pemberian layanan.
4. Produk Jasa adalah hasil pelayanan akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
5. Sarana dan prasarana adalah penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.
6. Kompetensi Penyedia Jasa adalahkKompetensi personil layanan harus ditentukan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan.
   1. **Kerangka Berpikir**

Prihadi (2004:34) mengatakan bahwa “kompetensi pegawai adalah kecakapan dalam melaksanakan pekerjaan, keterampilan dalam hubungan antar pribadi, sikap santun, bersahabat, toleransi dan sikap yang menyenangkan merupakan dimensi-dimensi kualitas pelayanan yang sangat penting, khususnya bagi jasa yang bersifat intensif, dimana pegawai gugus depan menjadi pribadi-pribadi kunci”.

Hubungan antara pegawai dengan organisasi merupakan suatu yang dinamis yang cenderung berubah-ubah karena berbagai pihak saling menyesuaikan diri dengan harapan-harapannya dengan kontribusi yang ingin diberikan pada pihak lain dalam organisasi. Semua ini terjadi secara informal. Dalam kaitan dengan kompetensi, Spencer dan Spencer dalam Harits (2002:110) menyatakan bahwa kompetensi dibangun oleh enam unsur yang meliputi:

1. Keterampilan, yaitu sesuatu yang membuat pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan baik.
2. Pengetahuan, yaitu tingkat pengetahuan pegawai akan sesuatu yang spesifik.
3. Peran Sosial, yaitu sosok yang diperlihatkan di hadapan masyarakat.
4. Citra Pribadi, yaitu pandangan akan sesuatu nilai yang bersifat pribadi
5. Ciri pembawaan, yaitu karakteristik yang sejak lama dimiliki oleh pegawai
6. Motif, yaitu pikiran bawah sadar dan preferensi yang mendorong perilaku seseorang.

Berdasarkan *criteria job performance*, kompetensi dikelompokan dalam 2 kategori:

1. *Threshold Competencies.* Kompetensi yang berasal dari karakteristik yang sifatnya essensial, misalnya *knowledge* atau *basic* *skill* yang secara minimal harus dimiliki seseorang dan tidak di atas rata-rata.
2. *Differentiating Competencies*. Kompetensi yang membedakan kelebihannya dari rata-rata kemampuan orang dalam jabatan tertentu.

Setiap organisasi memiliki kompetensi yang berbeda, karena belum adanya persyaratan standar untuk menempati suatu posisi serta penentuan pelatihan bagi sumber daya manusia yang belum sistematis, maka aplikasi kompetensi diprioritaskan berdasarkan fungsi sumber daya manusia di organisasi. Variabel kompetensi pegawai (Aparatur) didasarkan pada teori kompetensi yang dinyatakan oleh Boydell et. al dalam Munandar (2002:45), yaitu meliputi 4 (empat) dimensi yang selanjutnya dijadikan parameter (alat ukur) dalam penelitian ini, yaitu:

1. Dimensi Pengetahuan (*Knowledge*), adalah sebagai karakter kompetensi yang merupakan kepemilikan informasi yang dikuasai sesorang dalam kaitannya dengan bidang pekerjaan tertentu.
2. Dimensi Kecakapan dalam melaksankan tugas, adalah lebih menunjuk pada kemampuan untuk menjalankan berbagai tugas dan fungsi yang diemban seseorang secara benar sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku, serta konsep pengetahuan yang ada.
3. Dimensi Keterampilan (*Skill*), adalah sebagai karakter kompetensi yang merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas mental atau tugas fisik tertentu. Dalam keterampilan ini, berkaitan dengan tingkat penguasaan secara teknis seseorang atau anggota dalam organisasi terhadap bidang tugas yang menjadi tanggungjawabnya.
4. Dimensi Kecakapan Sosial, lebih menunjuk pada kemampuan untuk menjalin hubungan atau kerjasama dengan berbagai actor dalam organisasi, baik bersifat horizontal, vertical, diagonal, bahkan membuka peluang membangun pola hubungan eksternal organisasi.

Melalui dimensi-dimensi serta indikator-indikator dalam variabel kompetensi pegawai tersebut, diharapkan aparatur pemerintah dapat melakukan berbagai kegiatan yang terdapat di lingkungan organisasinya serta bekerja dengan arah pada optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsinya. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan jelas bahwa kompetensi merupakan suatu syarat penting untuk gerak dan langkah organisasi dalam mencapai tujuan, sehingga masing-masing pegawai (individu) sub unit kerja (kelompok) dalam melaksanakan pekerjaannya dapat terintegrasi.

Adanya kemampuan dalam tugas pekerjaan sesuai dengan fungsinya masing-masing maka kegiatan dari masing-masing pegawai maupun sub unit kerja akan efektif. Tanpa kompetensi pegawai, organisasi akan kehilangan makna terhadap perannya dalam organisasi dan cenderung melaksanakan tugas kerjanya tidak profesional dan tidak berkualitas yang berujung tidak tercapainya tujuan . Kerangka berpikir dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 1.2 Pola Paradigma kerangka berfikir

* 1. **Proposisi**

Paradigma penelitian kualitatif adalah mengungkap makna di balik fenomena fakta dan menemukan teori (minimal proposisi). Paradigma penelitian kualitasti adalah menguji dan memverifikasi teori atau proposisi. Dari dua paradigma yangmenjadi alat telusur (eksplorasi) pada penelitian yang dilakukan, berikut ini

adalah proposisi yang dianggap handal untuk disajikan.

1. Kompetensi pegawai berdasarkan Pengetahuan Kecakapan melaksanakan tugas Keterampilan Kecakapan sosial akan d mewujudkan pelayanan public yang berkualitas di Kecamatan Haurgeulis.
2. Hambatan dan usaha yang dihadapi pegawai akan meningkat di Kecamatan Haurgeulis