

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERFIKIR DAN PROPOSISI**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian Pustaka adalah suatu kumpulan dari teori yang dipilih untuk menjadi bahan referensi, literatur, dan dasar dalam sebuah penelitian atau karya tulis ilmiah. Tujuannya adalah untuk menjawab permasalahan dari suatu penelitian, kajian Pustaka sering dikaitkan dengan kerangka teori atau landasan teori, yaitu teori-teori yang digunakan untuk menganalisis objek penelitian. Oleh sebab itu, sebagian peneliti menggabungkan kajian Pustaka dengan kerangka teori, dalam kajian Pustaka penelitian telah menganalisis dari beberapa skripsi dan jurnal yang sudah terbit dan relevan dengan apa yang sedang peneliti teliti.

Berdasarkan dengan hal itu, studi pustaka menurut (Nazir, 2013:93) dalam bukunya yang berjudul Metode Penelitian menyatakan bahwa:

“Teknik pengumpulan data dengan mengadakan studi penelaah terhadap buku-buku, literatur literatur, catatan-catatan, dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan masalah yang dipecahkan”

##### **2.1.1 Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

Kajian penelitian terdahulu sangat penting yang berfungsi sebagai bentuk perbandingan penelitian yang sudah dilakukan penelitian sebelumnya dan sumber inspirasi peneliti yang dapat memberikan lancarnya penelitian ini, penelitian terdahulu harus relevan dengan judul atau topik yang akan diteliti oleh peneliti, sebagai berikut:

**Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu**

Nama (name)	As'Adut Tabi'in	Franhed Fredi Ranto, Femmy M. G. Tulusan Novie R.A PALAR	Eka novian, Eko Budi Santoso, Galang Krisna A.S.P
Jenis Luaran Laporan penelitian	Jurnal Al-Thariq Vol.1 No.2	JAP NO.115 Vol. VIII	Jurnal Ilmu Pemerintaha Widya Praja No.1
Tahun	2016	2022	2020
Universitas	STAI Madinatun Najah Rengat	Universitas Sam Ratulagi	Insitutt Pemerintahan Dalam Negeri
Judul	Kompetensi Guru dalam Meningkatkan Motivasi Belajar pada Pekan Heran Indragri Hulu	Kompetensi Aparatur Desa Dalam pengelolaan Pembangunan Desa di Desa Bulude Kecamatan Kabruan	Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Kecamatan Prambanan Sleman
Latar Belakang (historical backround)	Pendidikan merupakan suatu proses tranformasi ilmu pengetahuan dari	Kompetensi aparat desa merupakan kualitas dan kapasitas aparat	Kompetensi sering dikaitkan dengan pencapaian

	<p>pendidik kepada peserta didik, agar ia memiliki sikap dan semangat yang tinggi dalam memahami dan menyadari kehidupannya sehingga terbentuk sikap ketakwaan, budi pekerti dan kepribadian yang luhur. Pendidikan boleh dilangsungkan dimana saja dan kapan saja. Sebagai proses, pendidikan menurut adanya penjenjangan dalam tranformasi ilmu pengetahuan, mulai dari pengetahuan ilmu yang dasar menuju pada pengetahuan</p>	<p>desa dalam pengelolaan pembangunan desa. Kompetensi yang baik dari aparat desa tentunya akan menghasilkan kinerja yang baik pula, sehingga pengelolaan pembangunan yang ada didesa terlaksana dengan efektif dan efisien</p>	<p>pegawai ataupun organisasi. McClelland (1987) mendefinisikan kompetensi sebagai “karakteristik seseorang yang mendasari dan berkaitan dengan efektivitas dan atau kinerja seseorang dalam sebuah pekerjaan atau dalam suatu situasi” (p.217). Lebih lanjut, Krausert (2009) menggambarkan kompetensi sebagai “kemampuan</p>
--	---	---	--

<p>yang sulit. Oleh karena mereka itu diciptakan untuk generasi zaman yang berbeda dengan generasi zaman kalian."</p> <p>Merujuk wacana di atas, maka jelaslah bahwa seorang guru harus memiliki kompetensi, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang refleksinya dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Sebab kompetensi inilah yang juga akan menentukan keberhasilan anak didik dalam</p>		<p>yang ditunjukkan melalui sikap yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi” (p.188). Dari kedua pengertian mengenai kompetensi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik atau kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaannya dengan efektif dan berhubungan dengan performa</p>
--	--	---

	melaksanakan proses belajar mengajar.		suatu organisasi.  Artinya jika pegawai di suatu organisasi tidak bekerja dengan baik, maka kemungkinan besar organisasi akan ikut terkena dampaknya.
Konteks kekinian terkait dengan topic	Banyak sekali permasalahan dalam pendidikan, terutama dalam bidang proses pembelajaran, sebagian besar pendidik mengajar hanya memenuhi tuntutan lembaga formal saja, bahkan ada yang mengajar hanya mengharapkan	Sehubungan dengan hal ini, realitas yang sering dijumpai di desa bulude kecamatan kabaruan, kompetensi aparat desa bulude yang berjumlah 16 orang yang didominasi oleh aparat yang tingkat	Kompetensi Sumber Daya Aparatur Di Kecamatan Prambanan Kabupaten Sleman menunjukkan bahwa terkait kompetensi teknis dan kompetensi

	<p>gaji buta tanpa memperhatikan tujuan dari proses Pendidikan</p>	<p>pendidikannya rendah sehingga ada kekuatiran tersendiri dari masyarakat, terutama kekuatiran terhadap kompetensi atau sumberdaya manusia yang dapat dikatakan belum memahami tugas dan fungsinya secara komprehensif, serta masih kurang pemahaman dan pengetahuan akan perkembangan teknologi, seperti penggunaan komputer dan internet yang fungsi</p>	<p>manajerial masih terdapat permasalahan yang perlu dipecahkan. Permasalahan tersebut pada intinya berhubungan dengan pendidikan, pelatihan dan penempatan sumber daya ASN di kecamatan. Walaupun kajian empiris menunjukkan pendidikan dan pelatihan merupakan hal signifikan untuk</p>
--	--	---	---

		<p>nyatanya merupakan media edukasi konstruktif yang mempermudah aparat untuk mendapatkan informasi dan edukasi sesuai perkembangan zaman. Hal-hal tersebut tentu akan sangat berpengaruh bagi kompetensi aparat desa. Aparatur desa bulude yang didominasi oleh perangkat-perangkat yang memiliki tingkat pendidikan rendah tentu dikuatirkan akan berdampak pada</p>	<p>meningkatkan performa pegawai, tapi temuan di lapangan menunjukan kontradiksi. Masih banyak pegawai yang kualifikasi pendidikannya masih rendah dan sangat minimnya program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai kecamatan.</p>
--	--	--	---

		kinerjanya dalam melaksanakan pengelolaan pembangunan desa dan akan mengikis idealitas good government sesuai yang diharapkan	
Teori-teori yang telah dan sedang dipergunakan peneliti lain (theorising)	Menurut Mulyasa yaitu Kompetensi Guru	Menurut Jack Gordon yaitu aspek konsep kompetensi	Menurut McClelland yaitu mendefinisikan Kompetensi sebagai karakteristik seseorang yang mendasari yang dan berkaitan dengan efektivitas atau kinerja serta dalam situasi

Terminologi metode penelitian	Penelitian ini menggunakan Metode ini Kualitatif deskriptif lapangan (Grounded), pendekatan dari pe	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif
Penjelasan bukti-bukti terkait pentingnya riset ini (significant hasil penelitian)	Di MTsN Pekan Heran sudah 80% dari beberapa guru mengambil langkah untuk meningkatkan kompetensinya dan untuk mendukung itu semua sekolah biasanya melaksanakan workshop/pelatihan untuk guru secara internal disekolah dan tidak lupa melaksanakan in house training atau pendamping bagi	penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di Desa Bulude dan pembahasan-pembahasan dari beberapa sumber penelitian dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang dimiliki dari aparatur desa sangat berpengaruh terhadap pengelolaan pembangunan yang ada di desa,	Tentu temuan dalam studi ini memiliki limitasi. Pertama, studi ini tidak dimaksudkan untuk kepentingan generalisasi. Artinya, penelitian hanya dilakukan di satu kecamatan saja, sehingga penarikan kesimpulan bahwa seluruh

	<p>guru-guru dalam PBM. Itu semua dilakukan untuk menunjang dan meningkatkan kualitas guru. MTsN Pekan Heran dengan berbagai fasilitas dan sarana penunjang yang cukup memadai dapat dikatakan sebagai salah satu lembaga yang mempunyai kompetensi guru cukup baik. Hal ini dapat terlihat dari beberapa hal, antara lain, guru yang mengajar adalah mayoritas lulusan perguruan tinggi, adanya fasilitas yang</p>	<p>sehingga aparatur desa harus memiliki kompetensi yang baik dalam menunjang pelaksanaan pengelolaan pembangunan yang ada di desa. Apabila aparatur desa memiliki kompetensi yang kurang memadai dapat menghambat pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat di desa, untuk itu setiap aparatur desa dituntut untuk memiliki pendidikan, pengalaman, dan</p>	<p>kecamatan memiliki temuan yang sama dengan studi ini tentunya tidak dapat diterima. Kedua, rentang waktu pelaksanaan penelitian yang dilakukan pada periode tertentu, tidak bisa menggambarkan kondisi Kecamatan Prambanan secara umum dalam periode diluar periode penelitian. Mungkin saja temuan akan</p>
--	---	--	---

	<p>memadai bagi para guru sehingga dapat lebih leluasa untuk melakukan kegiatan belajar mengajar secara maksimal dimana sekolah memberi kebebasan memilih strategi, metode dan tehnik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, dan mata pelajaran yang diajarkan oleh guru sesuai dengan latar belakang pendidikan guru tersebut.</p>	<p>kemampuan dalam melaksanakan tugas sebagai aparatur desa sehingga dalam pengambilan kebijakan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan kebijakan itu tidak merugikan banyak pihak.</p>	<p>berbeda bila dilakukan di periode waktu yang lain. Ketiga, hasil temuan sangat mungkin berbeda bila kondisi kompetensi di Kecamatan Prambanan dilihat dari faktor lain. Misalnya, bila ingin menambahkan faktor motivasi pegawai mungkin saja faktor tersebut berpengaruh atau tidak berpengaruh</p>
--	---	---	---

			terhadap kinerja seorang pegawai.
Penjelasan Keunggulan penelitian yang kita lakukan	Berfokus pada Kompetensi dalam meningkatkan motivasi belajar pada MTSN Pekan Heran Indragri	Berfokus pada Kompetensi Aparatur Desa dalam pengelolaan Pembangunan di Desa Bulude Kecamatan Kabaruan	Berfokus pada permasalahan mengenai sumberdaya aparatur di Kecamatan Prambanan Sleman
	Keunggulan dari penelitian yang dilakukan adalah terkait dengan faktor kompetensi pegawai UPTD puskesmas Pedes Kabupaten karawang	Keunggulan dari penelitian yang dilakukan adalah terkait dengan faktor kompetensi pegawai UPTD puskesmas Pedes Kabupaten karawang	Keunggulan dari penelitian yang dilakukan adalah terkait dengan faktor kompetensi pegawai UPTD puskesmas Pedes Kabupaten karawang

### 2.1.2 Kajian Terhadap *Grand Theori*

Adminintrasi selalu ada sebagai pola pikir yang dijadikan pedoman untuk melakukan aktivitas manusia agar pelaksanaan berbagai tindakan yang direncanakan sebelumnya tidak gagal. Administrasi berkaitan dengan implementasi kebijakan untuk mencapai sebuah tujuan. Administrasi mencakup segala sesuatu dari membuat catatan haingga melakukan sebuah pembukuan sederhana hingga menyiapkan agenda yang lebih rumit. Administrasi sering digambarkan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan malalui pemanfaatan sarana dan prasarana secara efektif dan efesien.

Secara etimologis administrasi diartikan sebagai aktivitas yang mengelola informasi, mengelola manusia, dan juga mengelola harta benda untuk menuju suatu tujuan dalam sebuah organisasi. Dalam artian administrasi berkaitan langsung dengan kegiatan kerja sama yang dilakukan manusia atau sekelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kemudian menurut Soewarno Handyaningrat dalam bukunya yang berjudul “Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manejemen” menyatakan administrasi dalam arti sempit bahwa “Administrasi adalah kegiatan yang meliputi catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda, dan sebagainya yang bersifat teknis ketatatausahaan (*clerical work*)

Sedangkan pengertian administrasi secara luas menurut **Sondang p. Siagian (dalam Ayub 2007:30)** administrasi dalam penegertian luas adalah “keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Apakah melihat pendapat dari **Sondang P Siagian**, administrasi dapat diilustrasikan seperti pemain sepak bola yang melakukan sebuah kerja sama Bersama pemain lainnya untuk memenangkan timnya dalam sebuah pertandingan.

Kemudian pengertian administrasi dalam arti luas menurut ahli lainnya, yaitu **Ismail Nawawu (2009;35)**, mengatakan bahwa :

“Administrasi dalam arti luas adalah proses rangkaian kegiatan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang secara dinamis dalam kerja sama dengan pola pembagian kerja untuk mencapai sarana dan tujuan tertentu yang rasional. Secara efektif dan efisien”.

Selanjutnya, **Ulbert Silalahi** mengkaji administrasi Secara luas dalam bukunya *Studies on Administrative Sciences* (2016) bahwa,

“Adminitrasi merupakan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keseluruhan dan dalam hubungannya satu sama lain”.

Pendapat dari **Soewarno Handyaningrat** yang menjelaskan administrasi secara sempit ada kesamaan dengan pendapat dari **Sondang P. Siagian, Ismail Nawawi, dan Ulbert Silalahi** yang menjelaskan administrasi secara luas mengenai kerja sama (ketatausahaan) yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan Bersama.

Berdasarkan pengertian mengenai admiministrasi menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa administrasi dapat dikatakan sebagai proses kerja sama yang melibatkan sedikitnya dua orang untuk mencapai sarana atau tujuan yang sudah ditentukan sebelum mereka memulai kegiatan. Kemudian administrasi juga bisa dikatan sebagai pengumpulan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis

untuk memudahkan dalam memperoleh data pada saat dibutuhkan di kemudian hari. Administrasi merupakan unsur yang krusial dalam proses penyelenggaraan organisasi.

#### **2.1.2.2. Unsur-Unsur Administrasi**

Dalam proses administrasi terdapat sejumlah unsur yang saling berkaitan antara satu dan yang lain, yang apabila salah satunya tidak ada, proses operasi administrasi akan pincang. Unsur – unsur organisasi tersebut menurut (Anggara, 2012) dalam bukunya yang berjudul “Ilmu administrasi Negara Kajian Konsep, Teori, dan Fakta dalam Upaya Menciptakan Good Governance” , yaitu:

- 1) Organisasi, yaitu wadah bagi segenap kegiatan usaha kerja sama.
- 2) Manajaemen, yaitu kegiatan menggerakkan sekelompok orang dan mengerahkan fasilitas kerja. Hubungan ini meliputi:
  - a) Perencanaan
  - b) Pembuatan keputusan
  - c) Pembimbingan,
  - d) Pengoordinasian
  - e) Pengawasan (kontrol)
  - f) Penyempurnaan dan perbaikan tata struktur dan tata kerja.
- 3) Komunikasi, yaitu penyampaian berita dan pemindahan buah pikiran dariseseorang kepada yang lainnya dalam rangka terwujudnya kerja sama.
- 4) Kepegawaian, yaitu pengaturan dan pengurusan pegawai atau karyawan yang diperlukan.
- 5) Keuangan, yaitu pengelolaan segi-segi pembiayaan dan pertanggungjawaban keuangan.

- 6) Pembekalan, yaitu perencanaan, pengadaan, dan pengaturan pemakaian barang-barang keperluan kerja.
- 7) Hubungan masyarakat, yaitu perwujudan hubungan yang baik dan dukungan dari lingkungan masyarakat terhadap usaha kerja sama.

Bahwa unsur-unsur administrasi sangat penting untuk melakukan suatu aktivitas dalam kegiatan organisasi dalam melaksanakan suatu pencapaian untuk mendukung tujuan setiap instansi karena kunci utama unsur administrasi salah satunya unsur organisasi dan manajemen dalam mencapai suatu sasaran kegiatan dalam organisasi

Selanjutnya, untuk membangun suatu administrasi sebagai sistem diperlukan berbagai unsur, baik berupa faktor-faktor situasional dan kondisional maupun sumber daya tertentu. Adapun unsur-unsur administrasi yang terpenting menurut (Anggara, 2012) dalam bukunya yang berjudul “Ilmu Administrasi Negara Kajian, Konsep, Teori, dan Fakta dalam Upaya Menciptakan Good Governance”, yaitu:

- 1) Organisasi
- 2) Lingkungan
- 3) Administrasi organisasi,
- 4) Persil
- 5) Mesin dan peralatan
- 6) Program usah
- 7) Legitimasi
- 8) Pimpinan

## 9) Personal

Dari unsur pokok administrasi secara terus-menerus mengendalikan dan memanfaatkan unsur administrasi diatas secara efektif dan efisien. Bahwa administrasi memiliki stratifikasi, mulai dari gambaran yang paling luas sampai ke gambaran yang paling sempit, jika lihat dari fokus kajian pemikiran yang sifatnya keilmuan maupun dari segi lokus sebagai kegiatan atau aktivitas yang hasilnya akan memenuhi kehidupan manusia.

### 2.1.3 Kajian Terhadap *Middle Theory*

#### 2.1.3.1. Pengertian Administrasi Publik

Istilah Administrasi secara etimologi berasal dari bahasa Latin (Yunani) yang terdiri atas dua kata yaitu “ad” dan “*ministrate*” yang berarti “*to serve*” yang dalam Bahasa Indonesia berarti melayani atau memenuhi. Sedangkan pendapat A. Dunsire yang dikutip ulang oleh Keban (2008:2) "administrasi diartikan sebagai arahan, pemerintahan, kegiatan implementasi, kegiatan pengarahan, penciptaan prinsip- prinsip implementasi kebijakan publik, kegiatan melakukan analisis, menyeimbangkan dan mempresentasikan keputusan, pertimbangan-pertimbangan kebijakan, sebagai pekerjaan individual dan kelompok dalam menghasilkan barang dan jasa publik, dan sebagai arena bidang kerja akademik dan teoritik.

Pengertian Publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kesamaan berpikir, perasaan, harapan, sikap dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki (Syafi'ie dkk dalam Pasolong, 2011:6).

Administrasi publik, menurut Chandler dan Plano dalam Keban (2008:4) adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan

dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Selain itu, Keban juga menyatakan bahwa istilah Administrasi Publik menunjukkan bagaimana pemerintah berperan sebagai agen tunggal yang berkuasa atau sebagai regulator, yang aktif dan selalu berinisiatif dalam mengatur atau mengambil langkah dan prakarsa, yang menurut mereka penting atau baik untuk masyarakat karena diasumsikan bahwa masyarakat adalah pihak yang pasif, kurang mampu, dan harus tunduk dan menerima apa saja yang diatur pemerintah (Keban, 2008:4)

Teori Administrasi menjelaskan upaya-upaya untuk mendefinisikan fungsi universal yang dilakukan oleh pimpinan dan asas-asas yang menyusun praktik kepemimpinan yang baik. Henry Fayol (1841-1925) menggunakan pendekatan atas manajemen administrasi, yaitu suatu pendekatan dari pimpinan atas sampai pada tingkat pimpinan terbawah.

Fayol melahirkan tiga sumbangan besar bagi administrasi dan manajemen yaitu aktivitas organisasi, fungsi atau tugas pimpinan, prinsip-prinsip administrasi atau manajemen. Selanjutnya Fayol mengemukakan prinsip-prinsip administrasi yaitu :

- 1) Pembagian pekerjaan, prinsip ini sama dengan pembagian tenaga kerja menurut Adam Smith, spesialisasi meningkatkan hasil yang membuat tenaga kerja lebih efisien.
- 2) Wewenang. Manajer harus memberi perintah, wewenang akan membuat mereka melakukan dengan baik
- 3) Disiplin. Tenaga kerja harus membantu dan melaksanakan aturan yang ditentukan oleh organisasi.

- 4) Kesatuan komando. Setiap tenaga kerja menerima perintah hanya dari yang berkuasa.
- 5) Kesatuan arah. Beberapa kelompok aktivitas organisasi yang mempunyai tujuan yang sama dapat diperintah oleh seorang manajer menggunakan satu rencana.
- 6) Mengarahkan kepentingan individu untuk kepentingan umum.
- 7) Kepentingan setiap orang, pekerja atau kelompok pekerja tidak dapat diutamakan dari kepentingan organisasi secara keseluruhan.
- 8) Pemberian upah. Pekerja harus dibayar dengan upah yang jelas untuk pelayanan mereka.
- 9) Pemusatan. Berhubungan pada perbandingan yang mana mengurangi keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
- 10) Rentang kendali. Garis wewenang dari manajemen puncak pada tingkatan di bawahnya merepresentasikan rantai skalar.
- 11) Tata tertib. Orang dan bahan-bahan dapat ditempatkan dalam hal yang tepat dan dalam waktu yang tepat.
- 12) Keadilan. Manajer dapat berbuat baik dan terbuka pada bawahannya.
- 13) Stabilitas pada jabatan personal, perputaran yang tinggi merupakan ketidakefisienan.
- 14) Inisiatif. Tenaga kerja yang menyertai untuk memula dan membawa rencana akan menggunakan upaya pada tingkat tinggi.
- 15) Rasa persatuan. Kekuatan promosi tim akan tercipta dari keharmonisan dan kesalahan dalam organisasi.

Sedangkan **Herbert Simon dalam Pasolong (2011:14)** membagi empat prinsip administrasi yang lebih umum yaitu :

1. Efisiensi administrasi dapat ditingkatkan melalui spesialisasi tugas di kalangan kelompok.
2. Efisiensi administrasi ditingkatkan dengan anggota kelompok dalam suatu hirarki yang pasti
3. Efisiensi administrasi dapat ditingkatkan dengan membatasi jarak pengawasan pada setiap sektor di dalam organisasi sehingga jumlahnya menjadi kecil.
4. Efisiensi administrasi ditingkatkan dengan mengelompokkan pekerjaan, untuk maksud-maksud pengawasan berdasarkan tujuan, proses, langganan, tempat.

Teori administrasi menurut **WilliamL. Morrow** sebagai berikut :

- a. Teori Deskriptif adalah teori yang menggambarkan apa yang nyata dalam sesuatu organisasi dan memberikan postulat mengenai faktor-faktor yang mendorong orang berperilaku.
- b. Teori Persepektif, adalah teori yang menggambarkan perubahan- perubahan di dalam arah kebijakan publik, dengan mengeksploitasi keahlian birokrasi. Penekanan teori ini adalah untuk melakukan pembaharuan, melakukan koreksi dan memperbaiki proses pemerintahan.
- c. Teori Normatif, pada dasarnya teori mempersoalkan peranan birokrasi.
- d. Apakah peranan biokrasi dipandang di dalam pengembangan kebijakan dan pembangunan politik, atautkah peranan birokrasi dimantapkan, diperluas atau dibatasi.

- e. Teori Asumtif, adalah teori yang memusatkan perhatiannya pada usaha- usaha untuk memperbaiki praktik administrasi. Untuk mencapai tujuan ini, teori asumsi berusaha memahami hakikat manusiawi yang terjadi di lingkungan birokratis.
- f. Teori Instrumental, adalah teori yang bermaksud untuk melakukan konseptualisasi mengenai cara-cara untuk memperbaiki teknik manajemen, sehingga dapat dibuat sasaran kebijakan secara lebih realistis. Teori ini menekankan alat, teknik dan peluang untuk melaksanakan nilai- nilai yang telah ditentukan.

Kemudian Menurut **Stephen P. Robbins**, teori administrasi meliputi :

1) Teori Hubungan Manusia.

Teori ini dirintis oleh Elton Mayo Pengembangan Teori Mayo didasarkan pada penemuannya selama memimpin proyek. Mayo bermaksud menguji hubungan antara produktivitas dengan lingkungan fisik. Mayo menangkap bahwa norma- norma sosial, justru merupakan faktor kunci dalam perilaku kerja individual. Karenanya, rangsangan kenaikan upah tiak memacu pekerja untuk bekerja lebih produktif.

2) Teori Pengambilan Keputusan.

Dalam pengambilan keputusan para pemikir menyarankan dipergunakannya statistik, model optimasi, model informasi, dan simulasi. Disamping itu dapat juga dimanfaatkan pengetahuan-pengetahuan yang berasal dari linear programming, critical path scheduling, inventory models, site location models.

3) Teori Perilaku.

Teori ini bermaksud untuk menintegrasikan semua pengetahuan mengenai anggota organisasi, struktur dan prosesnya. Teori ini memahami pentingnya faktor perilaku manusia sebagai alat utama untuk mencapai tujuan.

4) Teori Sistem. Dalam teori ini, organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang menampilkan karakteristiknya sebagai penerima masukan, pengolah dan penghasil.

5) Teori Kontigensi.

Pada awalnya teori ini dipergunakan pada pengembangan organisasi yang dirancang secara optimal dapat mengadaptasi teknologi dan lingkungan. Teori kontigensi diangkat untuk mencari beberapa karakteristik umum yang melekat pada situasi khusus.

Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan dari keputusan-keputusan yang telah diambil dan diselenggarakan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2009:4). The lianggie m(dalam Pasalong, 2011:3) mendefinisikan administrasi adalah rangkaian kegiatan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh sekelompok orang di dalam kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Pasalong (2011:3) Administrasi adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam bekerjasama untuk mencapai itu juanatas dasar efektif, efisien dan rasional. Selanjutnya ia menyatakan administrasi mempunyai dua dimensi yaitu dimensi karakteristik andimensi unsur-unsur. Dimensi karakteristik yang melekat pada administrasi yaitu efisien, efektif dan rasional sedangkan dimensi unsur-unsur administrasi yaitu:

- a. Adanya tujuan atau sasaran yang ditentukan sebelum melaksanakan suatu pekerjaan
- b. Adanya kerjasama baik sekelompok orang atau lembaga pemerintah maupun lembaga swasta.
- c. Adanya sarana yang digunakan oleh sekelompok atau lembaga dalam melaksanakan tujuan yang hendak dicapai.

Pembangunan menurut **Siagian (2009:4)** didefinisikan sebagai rangkaian usaha mewujudkan pertumbuhan dan perubahan secara terencana dan sadar yang ditempuh oleh suatu negara bangsa menuju modernitas dalam rangkaian pembinaan bangsa (nation-building). Selanjutnya ia berpendapat paling sedikit tujuh ide pokok yang muncul dari definisi pembangunan merupakan upaya yang secara sadar ditetapkan sebagai sesuatu untuk dilaksanakan, pembangunan dilakukan secara terencana baik dalam arti jangka panjang, jangka sedang, jangka pendek, rencana pembangunan mengandung makna pertumbuhan dan perubahan, pembangunan mengarah ke modernitas, modernitas yang ingin dicapai melalui berbagai kegiatan pembangunan per definisi bersifat multi dimensional, semua hal yang disinggung di tujukan kepada usaha pembinaan bangsa.

Sebagai suatu perubahan yang terencana dan berkesinambungan, pembangunan pada hakikatnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas hidup manusia.

#### **2.1.4 Pengertian Organisasi**

Manusia pada hakikatnya tidak akan mampu hidup sendiri dan hamper sebagian besar tujuannya hanya dapat terpenuhi, apabila yang bersangkutan ada hubungannya dengan orang lain. Maka tidak heran, kalau orang lebih banyak berinteraksi dan berkomunikasi dan saling mempengaruhi satu sama lain untuk memenuhi kebutuhannya, ketimbang hidup sendiri. Jadi, untuk menghilangkan kekurangan seseorang individu dalam mencapai tujuannya, maka ia perlu melibatkan diri dengan beberapa kelompok atau organisasi. Karena itu organisasi terbentuk, memang dibutuhkan oleh manusia untuk mencapai tujuan. Organisasi berasal dari bahasa Inggris yaitu organize yang berarti membangun atau membentuk suatu kesatuan dari bagian-bagian yang berkaitan satu dengan yang lain. Dilihat dari segi ini, organisasi bisa berarti organisme, yang melakukan organizing, dan bisa juga berarti keluaran (produk, output) organizing.

Organisasi menurut **John D. Millet yang dikutip oleh (Syafiie & djamaludin tandjung, 1999)** dalam bukunya yang berjudul “Ilmu Administrasi Publik”

*“Organization is the structural framework within which the work of many individuals is carried on for the realization of common purpose”. (Maksudnya organisasi adalah sebagai kerangka struktur di mana pekerjaan dari beberapa orang diselenggarakan untuk mewujudkan suatu tujuan bersama). Organisasi menurut Dwight Waldo yang dikutip oleh (Syafiie & djamaludin tandjung, 1999) dalam bukunya yang berjudul “Ilmu Administrasi Publik” “organization is the structure of authoritative and habitual personal interrelations in a administrative system”.*

(Maksudnya organisasi adalah sebagai suatu struktur dari kewenangan-kewenangan dan kebiasaan-kebiasaan dalam hubungan antara orang-orang pada suatu sistem administrasi)

Organisasi menurut **Luther Gulick yang dikutip oleh (Syafiie & djamaludin tndjung, 1999)** dalam bukunya yang berjudul “Ilmu Administrasi Publik”.

*“Organization is the means of interrelating the subdivisions of work by allotting the to man who are placed in a structure of authority, so that the work may be coordinated by orders of superiors to sub ordinates, reaching from the top to the bottom of the entire enterprise”.*

(Maksudnya, organisasi adalah sebagai suatu alat saling hubungan satuan-satuan kerja yang memberikan mereka kepada orang-orang yang ditempatkan dalam struktur kewenangan, jadi demikian pekerjaan dapat dikoordinasikan oleh pemerintah para atasan kepada para bawahan yang menjangkau dari puncak sampai ke dasar dari seluruh badan usaha).

Dari beberapa definisi diuraikan penulis berpendapat bahwa organisasi antara lain yaitu:

1. Organisasi sebagai wadah tempat terselenggaranya administrasi
2. Di dalam organisasi terdapat hubungan antara dua orang atau lebih, baik individu maupun kelompok
3. Adanya kerjasama dan pembagian tugas
4. Melakukan proses aktivitas yang sesuai dengan kinerja dan kewenangan yang diberikan

Dalam organisasi terdapat sekumpulan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya untuk pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh sebuah organisasi, maka dalam mencapai tujuan dan sasarannya sebuah organisasi memiliki prinsip untuk melakukan pencapaian tujuan organisasi

### **2.1.5 Prinsip Dasar Pencapaian Tujuan Organisasi**

Dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan harus mempunyai prinsip dalam menjalankan aktivitas dalam organisasi agar terarah dan tercapai.

Menurut **Frederick Winslow Taylor yang dikutip oleh (Syafie & djamaludin tandjung, 1999)** dalam bukunya yang berjudul “Ilmu Administrasi Publik” mengemukakan beberapa prinsip dasar dalam pencapaian tujuan organisasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Usaha mencari jalan keluar ketidak-efisienan (pemborosan pada hamper setiap kegiatan harian organisasi.
- 2) Usaha meyakinkan para pembaca bukunya bahwa diperlukan seleksi pegawai yang mapan serta memenuhi syarat.
- 3) Usaha membuktikan perlunya penggunaan keilmuan manajemen yang siap pakai secara terinci dan sistematis.
- 4) Usaha mengembangkan kegiatan managerial pada setiap orang dalam organisasi, produktivitas dan kualitas kerja sebagaimana besar ditentukan oleh seluruh pekerja keseluruhan.”

Dari prinsip tersebut menunjukkan bahwa hubungan orang atau sekelompok orang dalam organisasi diharapkan lebih intensif, sehingga tercapai efektivitas dan produktivitas yang meningkat.

Hal ini dalam proses organisasi dalam menjalankan tugas dan wewenang yang telah ditentukan oleh organisasi dengan melakukan proses manajemen sebagai proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Dalam proses manajemen untuk melakukan fungsi-fungsi manajemen seperti, *planning, organizing, actuating,*

controlling. Untuk mencapai sasaran tujuan organisasi maka harus ada penggerak dalam organisasi tersebut merupakan sumber daya manusia peran terpenting dalam organisasi.

### **2.1.6 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen diperlukan untuk cara mencapai tujuan yang ingin ditetapkan oleh organisasi. **Menurut Hasibuan (2009:1)** manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Manajemen sumber Daya Manusia merupakan manajemen yang menjelaskan peranan sumber daya manusia dengan organisasinya.

**Menurut Hasibuan (2009:10)** manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut **Sofyandi (2013:6)** manajemen sumber daya manusia adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungs manajemen yaitu planning, organizing, dan controlling dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional sumber daya manusia. Ruang lingkup manajemen sumber manusia yaitu segala aktivitas yang terjadi di organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia dalam lingkup organisasi publik salah satunya diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai sehingga pelayanan yang diberikan maksimal. Hal ini senada dengan pernyataan Sulistuyani dan Rosidah (2003:26) manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai faktor pendorong peningkatan produktivitas dan mutu pelayanan.

Sumber daya manusia merupakan hal yang paling utama pada suatu organisasi, karena sumber daya manusia merupakan penggerak dari organisasi untuk mencapai tujuan. Menurut Sutrisno (2009:1) sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya dimana semua potensi tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

Tujuan dari suatu organisasi mempunyai sumber daya manusia atau pegawai yang berkompotensi baik adalah untuk merealisasikan visi dan tujuan-tujuan dalam jangka panjang atau pendek. Ciri-ciri pegawai yang mempunyai kompetensi yang baik yaitu:

1. Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab dan wewenangnya
2. Memiliki pengetahuan (knowledges) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh
3. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian/keterampilan (skills) yang diperlukan
4. Bersikap prouktif, inovatif/kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal, dan sebagainya. (Ruky dalam Sutrisno (2009:7))

Disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungs manajemen yaitu planning, organizing, dan controlling sehingga pegawai dapat bekerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan

#### **2.1.7 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia yang tepat dapat menciptakan organisasi yang efektif. Fungsi dari manajemen sumber daya manusia menurut **Hasibuan (2009:21)** yaitu:

- 1) Perencanaan (human resources planning), yaitu merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
- 2) Pengorganisasian, yaitu kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).
- 3) Pengarahan (directing), yaitu kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam mencapai tujuan Perusahaan.
- 4) Pengendalian (controlling), yaitu kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
- 5) Pengadaan (procurement), yaitu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 6) Pengembangan (development), yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- 7) Kompensasi (compensation), yaitu pemberian balas jasa langsung maupun tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

- 8) Pengintegrasian (integration), yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- 9) Pemeliharaan (maintenance), yaitu yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- 10) Kedisiplinan, yaitu keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- 11) Pemberhentian (separation) yaitu putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

### **2.1.8 Kompetensi**

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

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan ditempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka

Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang ditempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan, dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi aplikasi, dan pengembangan.

Kompetensi merupakan karakteristik individual yang mendasari kinerja atau perilaku ditempat kerja. Kinerja ditempat pekerjaan dipengaruhi oleh :

- (a) Pengetahuan, kemampuan dan sikap
- (b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan, matau minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan dan gaya kepemimpinan

Dengan demikian, seorang pelaksana yang unggul adalah mereka yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi, dengan frekuensi lebih tinggi dan dengan hasil lebih baik daripada pelaksana biasa atau rata-rata. Oleh kerana itu, kompetensi merupakan karakteristik yang mendasarkan pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

Menurut Spencer dan Spencer (1992:9) dalam (Wibowo 2007) dalam bukunya yang berjudul “manajemen kinerja” menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Motif adalah sesuatu secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan Tindakan motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku atau tujuan tertentu
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi kecepatan dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur
3. Konsep diri sikap, nilai-nilai, atau citra dari seseorang percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah Sebagian konsep diri orang
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki oleh orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan digunakan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada dibelakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi karena perilaku dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku Ketika mereka menjalankan perannya dengan baik (Amstrong dan Baron, 1998: 298). Perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat di klasifikasikan sebagai:

1. Memahami apa yang dilakukan dalam bentuk: alasan kritis, kapabilitas strategik, dan pengetahuan bisnis;
2. Membuat pekerjaan dilakukan melalui dorongan prestasi pendekatan proaktif, percaya diri, control, flesibilitas, berkempentingan dalam efektivitas, persuasi dan pengaruh;
3. Membawa serta orang dalam motivasi keterampilan antar pribadi berkepentingan dengan hasil, persuasi dan pengaruh

Dari berbagai pandangan tersebut diatas dapat dirumuskan kesimpulan bahwa kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan linandasi oleh, keterampilan dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

Kompetensi merupakan hal yang perlu dimiliki seorang pegawai, karena merupakan suatu komponen dasar untuk bekerja secara maksimal. Menurut Spencer and Spencer (dalam Sutrisno 2009:221), kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Selanjutnya menurut Prabu Mangkunegara (2005:111) menjelaskan bahwa kompetensi sumber daya manusia yang perlu dimiliki dan hal yang paling mendasar, dan indikator kompetensi yaitu:

- 1) Mempunyai motivasi berprestasi tinggi
- 2) Kreatif
- 3) Inovatif dan
- 4) Berkepribadian dewasa mental dengan kecerdasan emosi baik.

Menurut Amosoeprapto (dalam Tangkilisan 2005:181) yang mengemukakan bahwa kinerja seseorang dapat ditentukan dari faktor sumber daya manusia, yaitu dimana kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan. Sumber daya manusia dan organisasi mempunyai suatu hubungan erat. Suatu organisasi publik membutuhkan pegawai yang berkompentensi baik guna memajukan suatu organisasi dengan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Boulter, Dalziel, dan Hill (dalam Sutrisno 2009:221), mengemukakan kompetensi ialah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Kompetensi dalam organisasi publik diperlukan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas untuk memenuhi harapan masyarakat. Selain itu menurut Sutrisno (2009:221) pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi dimana adanya perubahan yang sangat cepat serta perkembangan masalah yang sangat kompleks.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, menyebutkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang

pegawai negeri sipil berupa: pengetahuan, sikap perilaku yang diperlukan dalam tugas dan jabatannya (pasal 3). Kompetensi seorang pegawai diperlukan karena untuk menghadapi tantangan-tantangan yang mungkin dapat terjadi pada suatu organisasi di masa mendatang. Lyle & Signe Spencer bersama David McClelland (dalam Prabu Mangkunegara 2005:113) berpendapat bahwa profil kompetensi akan semakin penting bagi eksekutif, manajer dan karyawan pada perusahaan masa depan yang semakin kompetitif.

### **2.1.9 Model kompetensi**

Model kompetensi menjelaskan perilaku-perilaku yang terpenting yang diperlukan kinerja unggul dalam posisi, peran atau fungsi yang spesifik yang bisa terdiri dari beberapa atau berbagai kompetensi. Kompetensi yang dimaksud misalnya bidang akademik, pekerjaan dan sosial seperti kompetensi dalam bidang komunikasi, pemecahan masalah, berfikir kritis dan kreatif, belajar mandiri, kedisiplinan, pengembangan diri dan sosial, team work dan team leader, multicultural dan sebagainya. Terdapat beberapa model kompetensi yang akan dibahas dibawah ini.

Model kompetensi dibedakan menurut kepentingannya, menjadi kompetensi untuk leadership koordinator, ekspres, dan support. Model kompetensi untuk koordinator pada dasarnya sama dan meliputi: komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan Masyarakat, berfikir konseptual, pengambilan keputusan, mengembangkan orang lain, standar profesionalisme, dampak dan pengaruh, inovasi, kepemimpinan, kepedulian organisasi, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, kerja sama team, dan keberagaman.

Model kompetensi untuk ekspres dan support pada dasarnya juga sama dalam meliputi komitmen atas pembelajaran lanjutan, orientasi pada pelayanan Masyarakat, peduli atas ketepatan hal-hal yang detail, berfikir kreatif, fleksibilitas, standar profesionalisme tinggi, perencanaan perorganisasian, dan koordunasi, pemecahan masalah, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, kerja sama team dan berkeragaman

Sementara itu, menurut Zweell (2000:218) yang dikutip oleh Wibowo (2007: 274) dalam bukunya manajemen kinerja membedakan kompetensi menurut posisi dan menurut tingkat dan fungsi kerja sedangkan tingkat dan fungsi kerja dibedakan lagi anatar superior dan bukan superior serta antara mitra dan superior.

Kompetensi menurut posisinya dapat berupa kepemimpinan Pendidikan manajemen sekolah, kepedulian dan pelibatan Masyarakat, kepemimpinan visioner dan manajemen perubahan, penentuan prioritas, perencanaan dan pengorganisasian, komunikasi, mengaruhi dan memotivasi, sensitivitas antar pribadi dan orientasi hasil.

Kompetensi menurut tingkat dan fungsi kerja yang membedakan antara superior dan yang bukan superior meliputi kompetensi yang berkenaan dengan, memperungarui, mengembangkan orang lain, bekerja sama, berkembangnya inisiatif membangun focus pada kualitas.

Sementara itu, kompetensi menurut tingkat dan fungsi kerja yang membedakan mitra dan superior, meliputi kompetensi yang berkenaan dengan orientasi pada keirausahaan, berfikir konseptual, inovasi, berfikir analistis, kualitas keputusan, orientasi pada pelayanan dan komunikasi.

### 2.1.10 Tipe kompetensi

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan perilaku tersebut . ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan:

1. *Planning competency*, dikaitkan dengan Tindakan tertentu seperti meletakkan tujuan, menilai resiko, dan mengembangkan urutan Tindakan mencapai tujuan.
2. *Imfluence competency*, dikaitkan dengan Tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan Tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberikan inspirasi untuk bekerjamenuju tujuan organisasional. Kedua kompetensi ini melibatkan aspek yang berbeda dari perilaku manusia. Kompetensi secara tradisional dikaitkan kinerja yang sukses
3. *Communication compency* dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan oranglain, komunikasi tertulis dan non verbal
4. *Interpersonal competency*, meliputi empati membangun consensus networking, persuasi negosiasi, diplomasi, manajemen komplik menghargai orang lain dan menjadi *team player*.
5. *Thinking compentency*, berkenaan dengan berfikir strategis, berfikir analisisis, berkomitmen terhadap Tindakan, memerlukan kempuan kognitif, mengindetifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational compentency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.

7. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, menquusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman
8. *Leadership 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 keputusan 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 feksibilitas, dan berinisiatif
12. *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi computer menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

### 2.1.11 Kategori kompetensi

Zweel (2000:25) memberikan lima kompetensi, yang terdiri dari:

1. *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan taks achievement ditujukan oleh : orientasi pada hasil mengelola kinerja, memengaruhi, inisitif, efisiensi produksi, inisiatif, flesibilitas, inofasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan dan keahlian teknis.
2. *Relationship*, merupakan kategori kompetensi yang berhungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dnegan relationship meliputi kerja sama orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi, dan sensitivitas pada budaya
3. *Peronal attribute*, Personal attribute merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Personal attribute merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
4. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.

5. *Leadership*, merupakan kompetensi yang berhubungan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional,
6. membangun fokus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

Sementara itu, Spencer dan Spencer (1993: 19) menyusun sebagai cluster atau kelompok kompetensi dalam enam cluster sebagai berikut:

1. *Achievement* dan *action*, merupakan cluster yang terdiri dari orientasi terhadap prestasi, perhatian terhadap order, kualitas dan akurasi, inisiatif dan pencarian informasi.
2. *Helping human service*, merupakan cluster yang terdiri dari pemahaman secara interpersonal dan orientasi terhadap pelayanan pelanggan.
3. *Impact* dan *influence*, merupakan cluster yang terdiri dari dampak dan pengaruh, kewaspadaan organisasi, dan membangun hubungan baik.
4. *Managerial*, merupakan cluster yang terdiri dari pengembangan orang lain, pengarahan, ketegasan dan penggunaan, kekuasaan posisi, teamwork dan kerja sama, team leadership.
5. *Cognitif*, merupakan cluster yang terdiri dari pemikiran pemikiran konseptual, keahlian teknis/profesional/manajerial.
6. *Personal effectiveness*, merupakan cluster yang terdiri dari pengendalian diri, percaya diri, fleksibilitas, komitmen terhadap organisasi.

### 2.1.12 Tingkat Kompetensi

Setiap kompetensi tampak pada individu pada berbagai tingkatan. Kompetensi termasuk karakteristik manusia yang paling dalam seperti motif, sifat, dan sikap atau merupakan karakteristik yang dengan mudah dapat diamati seperti keterampilan atau pengetahuan. Adanya tingkat kompetensi yang dikemukakan oleh **Spencer dan Spencer (1992:11)** seperti gunung es dimana ada yang tampak dipermukaan, tetapi ada pula yang tidak dipermukaan.

Tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu *behavior tools, image attribute, dan personal characteristic*.

#### 1. *Behavioral Tools*

- a) *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior
- b) *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik. Skill menunjukkan produk.

#### 2. *Image Attribute*

- a) *Social role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi. Misalnya, menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.
- b) *Self image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat sebagai pengembang atau manajer yang berada di atas "fast track."

### 3. *Personal Characteristic*

- a) Traits merupakan aspek tipikal berperilaku. Misalnya, menjadi
- b) pendengar yang baik.
- c) Motive merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin memengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

#### **2.1.13 Strata Kompetensi**

Kompetensi dapat dipilah-pilah menurut stratanya. Kompetensi dan functional dapat dibagi menjadi *core competencies*, *managerial competencies*, *competencies*.

1. Core competencies merupakan kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi sehingga harus dimiliki oleh semua karyawan dalam organisasi.
2. *Managerial competencies* merupakan kompetensi yang mencerminkan kktivitas manajerial dan kinerja yang diperlukan dalam peran tertentu.
3. Functional competencies merupakan kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan peran tertentu yang diperlukan dan biasanya dihubungkan dengan keterampilan profesional atau teknis

Kompetensi inti merupakan pemahaman terhadap visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Suatu kompetensi yang dihubungkan dengan strategi organisasi yang dapat diterapkan pada semua karyawan sebagai suatu unggulan suatu organisasi. Kompetensi inti merupakan prasyarat mutlak yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan unggul. Sementara itu, kompetensi manajerial

menunjukkan kemampuan menjalankan manajemen dan kompetensi fungsional merupakan kemampuan berdasar profesi di bidang teknis tertentu

#### **2.1.14 Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi**

Kondisi lingkungan bisnis di masa depan menunjukkan meningkatnya teknologi dan perubahan sosial. Di satu sisi harus mengikuti perkembangan teknologi, di sisi lain semakin meningkat tanggung jawab sosial organisasi. Pergeseran informasi ekonomi memerlukan knowledge worker, tingkat sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan semakin tinggi. Sementara itu, persaingan global semakin intensif. Pasar semakin terfragmentasi dalam spesialisasi.

Sumber daya manusia perlu memahami kecenderungan organisasi multikultural dan keberagaman kultural. Di sisi lain pekerja dan pelanggan sangat beragam menurut ras, jenis kelamin, negara dan budaya. Dengan demikian, sumber daya manusia perlu memahami masalah dalam keragaman budaya.

Keadaan tersebut membuat kompetensi sumber daya manusia semakin penting, baik bagi eksekutif, manajer maupun pekerja (**Spencer dan Spencer 1993:343**). Yaitu sebagai berikut :

##### **1. Bagi Eksekutif**

Kompetensi yang diperlukan bagi eksekutif adalah sebagai berikut:

- a) Strategic Thinking merupakan kemampuan eksekutif untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat, melihat peluang pasar, mendeteksi ancaman kompetitif dan kekuatan, kelemahan organisasi mereka, untuk mengidentifikasi respons strategis optimumnya.

- b) *Change Leadership* merupakan kemampuan mengomunikasikan visi strategi organisasi yang membuat respons adaptif berkembang dan diterima stakeholder, membangkitkan motivasi dan komitmennya, bertindak sebagai sponsor inovasi dan kewirausahaan, dan mengalokasikan sumber daya organisasi secara optimal untuk melaksanakan banyak perubahan.
- c) *Relationship Management* merupakan kemampuan membangun hubungan baik dengan stakeholder di dalam maupun diluar organisasi. Stakeholder di dalam organisasi meliputi bawahan, rekan sekerja, atasan langsung, dan para pemegang saham. Stakeholder di luar organisasi dapat terdiri dari pemasok, rekanan, pelanggan, saluran distribusi, konsultan, kontraktor, pemerintah, legislatif, kelompok

## 2. Bagi manajer

Bagi manajer diperlukan kompetensi yang memberikan kemampuan dalam bidang yang menunjukkan hal-hal berikut:

- a) *Flexibility* (fleksibilitas) merupakan keinginan dan kemampuan manajer untuk mengubah struktur dan proses manajerial apabila diperlukan untuk menjalankan strategi perubahan organisasi. Kemampuan untuk melakukan perubahan apabila timbul kebutuhan untuk melakukannya.
- b) *Change Implementation* (implementasi perubahan) merupakan kemampuan kepemimpinan perubahan untuk mengomunikasikan kebutuhan organisasi akan perubahan kepada bawahan, dan keterampilan manajemen perubahan berupa komunikasi, pelatihan, fasilitasi proses kelompok yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan

- c) *Enterpreneurial Innovation* (inovasi kewirausahaan) merupakan motivasi untuk memelopori dan mengungguli dengan memunculkan produk baru mendahului pesaingnya, dan dalam memberikan pelayanan dan proses produksi yang semakin efisien.
- d) *interpersonal Understanding* (memahami hubungan antarmanusia) merupakan kemampuan memahami dan menilai masukan orang lain yang berbeda. Kemampuan dalam memahami hubungan antarpribadi.
- e) *Empowering* (memberdayakan) merupakan perilaku manajerial, untuk berbagi informasi, secara partisipatif mengumpulkan gagasan bawahan, mendorong pengembangan pekerja, mendelegasikan tanggung jawab, penting memberikan umpan balik, coaching, menyatakan harapan. positif bawahan, dan menghargai perbaikan kinerja sehingga membuat pekerja merasa lebih mampu dan termotivasi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- f) *Team Facilitation* (memfasilitasi tim) merupakan keterampilan proses kelompok yang diperlukan untuk mendapatkan kelompok orang yang berbeda bekerja bersama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama untuk menciptakan tujuan dan kejelasan peran, mengontrol orang yang berbicara terlalu banyak, mengajak anggota pendiam untuk berpartisipasi dan menyelesaikan konflik.
- g) *Portability* (kemudahan menyesuaikan) merupakan kemampuan untuk lingkungan asing sehingga manajer dapat dipindahkan pada posisi dimana saja Penelitian menunjukkan kompetensi ini mempunyai korelasi dengan

kesenangan berpergian, resisten terhadap stres dan memahami hubungan lintas budaya. Kemampuan ini akan menjadi pertimbangan dalam penempatan posisi di luar negeri.

### 3. Bagi Pekerja

Beberapa kompetensi yang mencerminkan kemampuan yang perlu dimiliki pekerja antara lain adalah sebagai berikut:

- a) *Flexibility* (fleksibilitas) merupakan kecenderungan untuk melihat perubahan sebagai peluang yang menarik daripada sebagai tantangan, misalnya kesediaan untuk adopsi teknologi baru.
- b) *information-Seeking Motivation and Ability to Learn* (motivasi mencari informasi dan kemampuan belajar) merupakan antusiasme untuk mencari peluang belajar teknologi baru dan keterampilan dalam hubungan antar pribadi. Pembelajaran jangka panjang tentang pengetahuan dan keterampilan baru diperlukan oleh perubahan persyaratan pekerjaan di masa depan.
- c) *Achievement Motivation* (motivasi berprestasi) merupakan dorongan untuk inovasi dan "*kaizen*", perbaikan terus-menerus dalam kualitas dan produktivitas yang diperlukan untuk menghadapi meningkatnya kompetisi.
- d) *Work Motivation under Time Pressure* (motivasi kerja dalam tekanan waktu) merupakan beberapa kombinasi dari fleksibilitas, motivasi berprestasi, resistensi terhadap stres dan komitmen organisasi yang memungkinkan individu bekerja dalam permintaan yang meningkat atas produk dan jasa baru dalam waktu yang lebih pendek.

- e) *Collaborativeness* (kesediaan bekerja sama) merupakan kemampuan untuk bekerja secara kooperatif dalam kelompok yang bersifat multidisiplin dan rekan kerja yang berbeda. Hal tersebut menunjukkan sikap positif terhadap orang lain, memiliki pemahaman tentang hubungan antar pribadi dan menunjukkan komitmen organisasional.
- f) *Customer Service Orientation* (orientasi pada pelayanan) merupakan keinginan membantu orang lain, pemahaman tentang hubungan antarpribadi, bersedia untuk mendengarkan kebutuhan pelanggan dan tahapan emosi, mempunyai cukup inisiatif untuk mengatasi hambatan dalam organisasi untuk mengatasi masalah pelanggan.

#### **2.1.15 Faktor Mempengaruhi Kompetensi**

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Menurut Zwell (2000:56-68) dalam bukunya Wibowo yang berjudul Manajemen Kinerja, mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut beberapa faktornya:

##### 1) Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh bukan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dimilikinya pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi

untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun orang lain dan menunjukkan ciri orang yang kedepan.

## 2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

## 3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan seperti tersebut. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman. Seorang

resepsionis atau operator mesin tidak kuat dalam pemikiran yang bersifat strategis, untuk sebagian karena kekurangan pengalaman.

#### 4) Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadianbukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjuan interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan. Orang yang cepat marah mungkin Sulit untuk menjadi kuat dalam penyelesaian konflik daripada mereka mudah mengelola respons emosionalnya.

#### 5) Motivasi

merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang memengaruhi kinerja.

Kompetensi menyebabkan orientasi bekerja seseorang pada hasil, kemampuan memengaruhi orang lain, meningkatnya inisiatif, dan sebagainya.

Pada gilirannya, peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun menjadi meningkat.

#### 6) Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan iniatif Perasaan tentang kewenangan dapat memengaruhi kemampuan komunikasi menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan berperan dalam banyak kompetensi. Akan tetapi, tidak beralasan harapkan pekerja mengatasi hambatan emosional tanpa bantuan banyak di antaranya dianggap tabu dalam lingkungan

#### 7) Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

#### 8) Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya dalam kegiatan sebagai berikut:

- a) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b) Sistem penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c) Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d) Filosof 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 mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang Pembangunan berkelanjutan.
- g) Poses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

#### **2.1.16 Mengatasi Hambatan Kompetensi**

Kelihatannya mengembangkan kompetensi merupakan hal yang mudah. Kita dapat dengan mudah mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan proses yang perlu untuk dipelajari. Namun, kenyataannya tidak semudah itu, sejumlah faktor memengaruhi kemampuan pekerja untuk memperbaiki kecakapan tentang kompetensi yang memengaruhi kinerjanya. Untuk itu, hambatan yang dihadapi perlu diatasi.

Menurut Zwell (2000:309) yang dikutip oleh Wibowo (2007) dalam bukunya manajemen kinerja menyebutkan adanya faktor-faktor yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki kompetensi, yaitu sebagai berikut:

a) *Admitting Incompetence* (Mengalami Kekurangan Kompetensi)

Sering kali terjadi orang menutupi kekurangannya agar tidak diketahui orang lain. Budaya yang berusaha selalu tampil baik mengandung bahaya tidak menyadari kekurangan kecakapan dalam kompetensi. Untuk itu, ada baiknya orang mengakui dengan terus terang akan kekurangan dalam kompetensinya sehingga dapat dilakukan usaha untuk memperbaikinya.

b) *Raising Expectations* (Meningkatkan Harapan)

Pekerjaan manajer dan coach termasuk membantu orang memperluas visi atas pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memanfaatkan bakat, kemampuan, dan potensinya. Tugas utama seorang coach adalah menciptakan dan memelihara visi yang lebih tinggi bagi pekerja, dengan menjaga dalam pikirannya apa yang mungkin bagi mereka apabila memanfaatkan sepenuhnya kemampuan dan bakatnya. Coach perlu secara terus-menerus mengingatkan pekerja atas visinya, mendorong mereka untuk bekerja keras mencapai visi, membantu mereka mencatat kesenjangan antara visi dengan perilaku saat ini, dan membantu mereka mengembangkan tujuan dan langkah tindak untuk mengatasi kesenjangan. Hal terburuk dilakukan manajer apabila berhenti rapkan sesuatu dari bawahan. Mengharapkan yang terbaik dari orang lain adalah salah satu hadiah terbesar manajer kepada pekerjanya.

c) *Identifying Barriers* (Mengidentifikasi Hambatan)

Apabila terdapat hambatan terhadap kinerja dan pencapaian prestasi, penting sekali untuk mengidentifikasi sifat dari hambatan tersebut sehingga dapat diatasi secara efektif. Kebanyakan hambatan dapat dikategorikan dalam pengetahuan, keterampilan, proses, dan emosional.

Hambatan pengetahuan terjadi ketika pekerja tidak mempunyai keahlian tentang informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Hambatan keterampilan terjadi ketika pekerja tahu bagaimana melakukan sesuatu, tetapi belum mengembangkan keterampilan untuk melakukan dengan baik, cepat dan konsisten seperti yang diperlukan oleh pekerjaan.

Hambatan proses terjadi ketika pekerja tidak efektif mengelola serangkaian tugas untuk menyelesaikan hasil. Mereka mungkin terampil dalam setiap tugas secara terpisah, tetapi mereka kurang mampu secara konsisten pada waktu dan cara yang tepat untuk mencapai keberhasilan. Hambatan emosional berakar pada faktor psikologis. Beberapa pekerja tidak menonjol atas apa yang mereka pikir benar, misalnya karena takut konflik sedangkan lainnya tidak menetapkan tujuan menantang karena takut gagal. Sebagian pekerja tidak menerima kesalahan atau mengambil tanggung jawab atas tindakannya karena takut disalahkan.

d) *Including Support Mechanism* (Memasukkan Mekanisme Dukungan)

Setiap rencana yang baik termasuk prosedur untuk memonitor dan mengukur pelaksanaan langkah tindak dan kemajuan pencapaian tujuan. Pada kebanyakan budaya organisasi, penguatan perilaku secara sadar dipergunakan dalam konteks: program disiplin berkaitan dengan masalah pekerja, dan rencana

kompensasi dan promosi untuk memberi penghargaan kontributor besar. Dengan secara sadar menggunakan penguatan perilaku dengan lebih kreatif dan meluas, organisasi dapat membantu pekerja memperbaiki kinerja dan kompetensi.

#### **2.1.17 Manfaat Kegunaan Kompetensi Pegawai**

Sutrisno (2009:227) menyatakan bahwa saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi, dan berikut manfaat penggunaan kompetensi yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subyektif dalam bidang SDM.
2. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

3. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga maupun untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang akan dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai dan hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

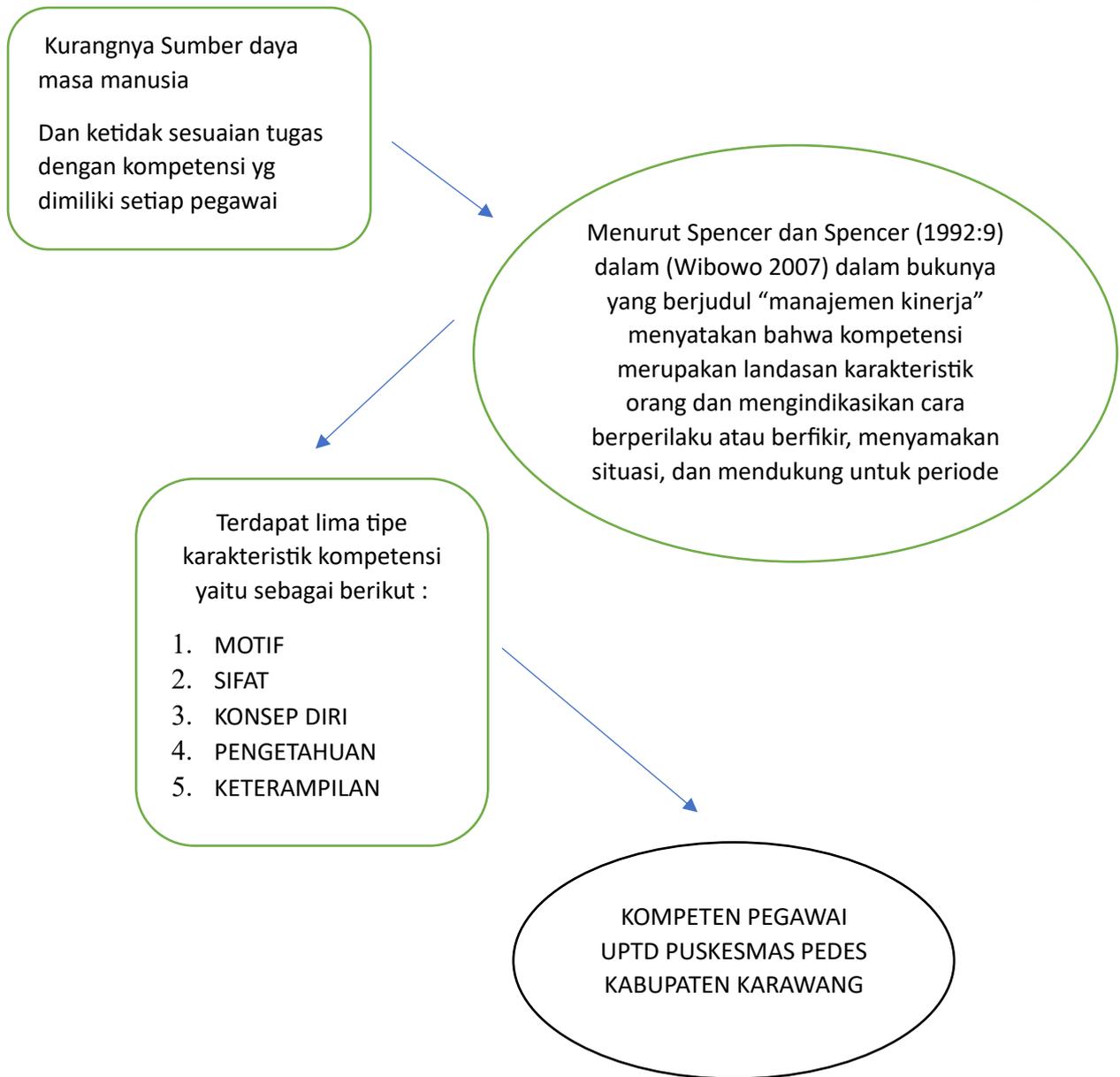
## **2.2 Kerangka Berfikir**

Definisi Kompetensi peneliti, menurut Spencer dan Spencer yang dikutip Wibowo (2007) dalam bukunya “Manajemen kinerja” yaitu merupakan landasan karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Motif adalah sesuatu secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan Tindakan motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku atau tujuan tertentu
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi kecepatan dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur
3. Konsep diri sikap, nilai-nilai, atau citra dari seseorang percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah Sebagian konsep diri orang
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki oleh orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan digunakan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

Jadi kompetensi kerja yang baik yaitu mencakup lima tipe tersebut merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direfensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.



**Gambar 2.1 Kerangka Berfikir**

### 2.3 Proposisi

Proposisi adalah dugaan sementara dalam penelitian berdasarkan dari fokus penelitian, peneliti memfokuskan pada kompetensi kerja pegawai UPTD Puskesmas Pedes Kabupaten Karawang yaitu meliputi 5 (lima) Tipe Karakteristik Kompetensi kerja.

atau tipe karakteristik kompetensi pada dasarnya memiliki tujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja guna menghadapi berbagai tantangan dimasa mendatang Adapun beberapa indikator menurut Spencer dan Spencer dalam bukunya (Wibowo,2009) dalam bukunya manajemen kinerja terdapa lima indikator:

1. Motif adalah sesuatu secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan Tindakan motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku atau tujuan tertentu.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi kecepatan dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.
3. Konsep diri sikap, nilai-nilai, atau citra dari seseorang percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hamper setiap situasi adalah Sebagian konsep diri orang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki oleh orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan digukanan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analistis dan konseptual.