

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kusumawati (2024, hal. 64), Kajian Pustaka adalah prinsip fundamental keilmiahan yang tidak dapat diabaikan. Melalui kajian Pustaka, peneliti memiliki kesempatan untuk menemukan sumber data yang memiliki validitas dan relevansi yang tinggi terhadap topik permasalahan yang akan dijelajahi. Tujuan utama kajian Pustaka adalah untuk membentuk landasan pengetahuan yang sedang dilakukan sehingga dapat mencerminkan pemahaman peneliti tentang teori.

Peneliti memanfaatkan hasil penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan untuk mengevaluasi kelebihan dan kekurangannya. Selain itu, kajian pustaka juga berfungsi sebagai landasan dalam mencari teori yang sesuai dengan topik penelitian melalui berbagai sumber akademik, seperti buku, jurnal ilmiah, dan skripsi terdahulu.

2.1.1 Kajian Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu digunakan untuk memberikan gambaran bagi peneliti dalam menyusun kerangka berpikir serta sebagai perbandingan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilakukan. Dengan demikian, penelitian yang tengah berlangsung dapat terus berkembang. Untuk mendukung penelitian ini, peneliti akan melampirkan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang

memiliki keterkaitan dengan variabel dalam judul penelitian sebagai referensi utama :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Nurazia, Ridwan, & Anggraeni (2024) dengan judul Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Jawa Barat. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui dan menganalisis : (1) Motivasi; (2) Disiplin Kerja; (3) Kinerja Pegawai; serta (4) Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Jawa Barat, baik secara simultan maupun parsial. Metode yang digunakan adalah deskriptif dan verivikatif, serta metode analisis yang digunakan adalah distribusi frekuensi dan analisis jalur. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka diperoleh bahwa, pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Jawa Barat memiliki tingkat motivasi yang tinggi, memiliki tingkat disiplin yang tinggi dan memiliki tingkat kinerja pegawai yang tinggi. Motivasi dan disiplin secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, namun secara parsial motivasi lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dari pada disiplin kerja. Terdapat beberapa perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Nurazia, Ridwan, & Anggraeni (2024) dengan penelitian ini, penelitian tersebut lebih fokus pada pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, penelitian tersebut tidak mengkaji faktor kompetensi sebagai salah satu faktor penting yang secara langsung berhubungan dengan kemampuan

teknis dan profesionalisme pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Sementara penelitian ini melihat kompetensi sebagai faktor utama dalam menentukan kualitas kinerja. Selain itu, metodologi dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini juga berbeda, Dimana penelitian ini menerapkan metode asosiatif dengan pendekatan kuantitatif serta Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear sederhana. Dengan demikian penelitian ini berupaya untuk menekankan pentingnya kapasitas individu, seperti pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja dalam mendorong kinerja optimal.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Apridasari (2022) dengan judul Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hilir. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hilir. Dengan menggunakan metode kuantitatif, dan teknik pengumpulan data melalui angket/kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis data penelitian tersebut menggunakan analisis regresi linear sederhana. Berdasarkan hasil penelitian tersebut bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja sebesar 53,4%, sedangkan sisanya 46,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian tersebut. Penelitian Apridasari (2022) telah berhasil mengidentifikasi adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada konteks Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hilir. Namun, penelitian tersebut berfokus pada skala pemerintahan kabupaten. Mengingat adanya perbedaan

karakteristik, kompleksitas, dan dinamika organisasi antara pemerintahan tingkat kabupaten dan provinsi, maka diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji apakah temuan serupa juga berlaku pada konteks Sekretariat DPRD tingkat provinsi. Penelitian ini akan berfokus pada Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Barat, sehingga diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh antara kompetensi dan kinerja pegawai pada skala pemerintahan yang lebih luas dan dengan karakteristik organisasi yang berbeda.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Saskya Azharina Swari (2023) dengan judul Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja di Dinas Kebakaran Dan Penanggulangan Bencana Kota Bandung. Masalah dalam penelitian ini yaitu dari kinerja pegawai yang belum optimal. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskriptif, dengan Teknik pengumpulan data melalui teknik kepustakaan dan teknik lapangan, meliputi observasi, wawancara, serta angket yang disebar kepada 30 orang responden. Dengan pendekatan menggunakan teknik analisis kuantitatif melalui analisis jalur (path analysis) dengan tujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh Kompetensi (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) baik secara simultan maupun persial. Hasil dari penelitian ini, secara simultan menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai pada Bidang Pemadaman dan Penyelamatan di Dinas Kebakaran dan Penanggulangan Bencana Kota Bandung dipengaruhi oleh Kompetensi sebesar 83,7%, sehingga Kompetensi secara empiris sudah memberikan pengaruh yang sangat kuat dan juga signifikan terhadap

Kinerja Pegawai pada Bidang Pemadaman dan Penyelamatan di Dinas Kebakaran dan Penanggulangan Bencana Kota Bandung. Penelitian yang dilakukan oleh Saskya Azharina Swari (2023) telah memberikan kontribusi penting dalam memahami pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada konteks Dinas Kebakaran dan Penanggulangan Bencana Kota Bandung, yang merupakan organisasi teknis operasional dengan fokus pada respons darurat dan penyelamatan, Meskipun demikian, penelitian tersebut belum meneliti bagaimana pengaruh kompetensi ini bermanifestasi pada jenis organisasi pemerintahan yang berbeda, khususnya lembaga legislatif. Sekretariat DPRD Provinsi adalah lembaga legislatif dengan fungsi dukungan administratif dan perumusan kebijakan, Oleh karena itu, terdapat kesenjangan penelitian mengenai bagaimana kompetensi memengaruhi kinerja pegawai pada konteks lembaga legislatif tingkat provinsi, dengan mengacu pada teori kinerja pegawai dari Mangkunegara dalam Satibi (2012) yang pada penelitian Saskya Azharina Swari (2023) telah membuktikan relevansi teori kinerja Mangkunegara dalam (Satibi, 2012) dalam menjelaskan kinerja pegawai di Dinas Kebakaran dan Penanggulangan Bencana. Hal ini menunjukkan bahwa teori tersebut memiliki potensi generalisasi yang kuat di berbagai instansi pemerintahan. Oleh karena itu, penelitian ini akan kembali menggunakan teori dari Mangkunegara dalam (Satibi, 2012) sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih kontekstual mengenai pengukuran kinerja pegawai pada jenis organisasi pemerintahan yang berbeda.

Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan			
			Teori yang digunakan	Metode dan Pendekatan	Metode Analisis	Teknik Pengumpulan Data
1	Nurazia, Ridwan, & Anggraeni (2024)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Jawa Barat	Teori Motivasi menurut Mc Clelland dalam Malayu Hasibuan (2012:291). Teori Disiplin kerja menurut Bejo Siswanto (2014:291) Teori Kinerja pegawai menurut Sugiyono (2013:61)	Deskriptif dan verifikatif	Analisis Jalur (Path Analys)	1. Data Primer Observasi, Wawancara, Kuesioner 2. Data Sekunder Studi Kepustakaan
2	Rizki Apridasari (2022)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dprd Kabupaten Rokan Hilir	Teori Kompetensi menurut Spencer and Spencer (dalam Suryanto (2017) Teori Kinerja menurut Miner (dalam Sudarmanto, 2009)	Deskriptif Kuantitatif	Analisis Regresi Linear Sederhana	Observasi, Kuesioner, Dokumentasi
3	Saskya Azharina Swari (2023)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kebakaran dan Penanggulangan Bencana Kota Bandung	Teori Kompetensi menurut Edisok dkk (2017). Teori Kinerja menurut Mangkunegara dalam Satibi (2012)	Deskriptif Kuantitatif	Analisis Regresi Linear Sederhana	Observasi, Wawancara, Kuesioner

Sumber : Penelitian Tahun 2024, Penelitian Tahun 2022, Penelitian Tahun 2023

2.1.2 Kajian Administrasi

Secara etimologis, dalam bahasa Latin, “administrasi” terdiri dari “*ad*” yang artinya intensif, dan “*ministrare*” yang berarti *to serve* (melayani), sehingga secara harfiah dapat diartikan sebagai melayani secara intensif, yang dalam konteks Indonesia dikenal dengan istilah tata usaha, yang mencakup pekerjaan yang berkaitan dengan tulis-menulis (administrasi dalam arti sempit). Dalam pengertian administrasi berdasarkan kamus besar Bahasa Indonesia dan kamus Inggris Indonesia dari John Echols dan Hassan Shadily, administrasi diartikan sebagai “tata usaha,” di mana fokus nya adalah bagaimana organisasi pemerintahan tidak hanya hadir untuk melaksanakan tugas rutin, tetapi juga menciptakan nilai bagi masyarakat atau bangsa (Qomariyah, 2024).

Administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Ada dua hal yang terkandung dalam definisi tersebut, pertama, administrasi sebagai seni adalah proses suatu proses yang diketahui hanya permulaannya sedang akhirnya tidak diketahui. Kedua, administrasi mempunyai unsur-unsur tertentu, yaitu adanya dua manusia atau lebih, adanya tujuan yang hendak dicapai, adanya tugas atau tugas-tugas yang harus dilaksanakan, adanya peralatan dan perlengkapan untuk melaksanakan tugas-tugas itu. Ke dalam golongan peralatan dan perlengkapan termasuk pula waktu, tempat, peralatan materi serta sarana lainnya. Ketiga, bahwa administrasi sebagai proses kerja sama bukan merupakan hal yang baru karena ia telah timbul bersama-sama

dengan timbulnya peradaban manusia. Tegasnya, administrasi sebagai seni merupakan suatu fenomena sosial (Siagian dalam Sellang 2016).

Berdasarkan definisi tersebut, administrasi tidak hanya sebatas aktivitas teknis atau prosedural semata, melainkan merupakan proses sosial yang kompleks yang melibatkan interaksi antarindividu, koordinasi tugas, dan pemanfaatan sumber daya secara rasional untuk mencapai tujuan tertentu.

Gie, dalam Pasolong (2019, hal. 3) juga mengatakan bahwa: “Administrasi merupakan serangkaian aktivitas akan pekerjaan yang dilaksanakan beberapa kelompok orang kerjasama menggapai tujuan tertentu.”

Nicholas Henry dalam Qomariyah (2024) menyatakan:

“Administrasi Publik adalah gabungan teori dan praktek yang luas dan tidak terbentuk. Tujuannya adalah untuk meningkatkan pemahaman tentang pemerintah dan keterkaitannya dengan masyarakat yang diperintahnya, serta mendorong kebijakan publik yang lebih responsif terhadap kebutuhan sosial dan menetapkan praktek manajerial yang sesuai dengan efektivitas, efisiensi, dan kebutuhan manusia yang lebih dalam dari warga negara.”

Dunsire dalam Keban (2008, hal. 2) :

“Administrasi memiliki arti 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.”

Pasolong dalam Qomariyah (2024), Beberapa pendapat para ahli tentang administrasi dalam arti kerjasama adalah sebagai berikut:

1. Herbert Simon mendefinisikan administrasi sebagai kegiatan-kegiatan kelompok kerjasama untuk mencapai tujuan-tujuan bersama.
2. Dwight Waldo memberikan definisi administrasi sebagai daya upaya yang kooperatif, yang mempunyai tingkat rasionalitas yang tinggi.
3. Dimock & Dimock mengatakan bahwa administrasi adalah suatu ilmu yang mempelajari apa yang dikehendaki oleh masyarakat melalui pemerintah, dan cara mereka memperolehnya.
4. Sedangkan Sondang P. Siagian mendefinisikan administrasi sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan uraian di atas, administrasi pada hakikatnya aktivitas kolektif yang melibatkan kerja sama antarindividu dalam suatu organisasi atau institusi guna mencapai tujuan yang telah ditentukan secara rasional. Setiap definisi dari para ahli menunjukkan bahwa esensi dari administrasi adalah adanya koordinasi, pembagian tugas, dan upaya terstruktur untuk mengatur sumber daya secara optimal.

2.1.3 Kajian Administrasi Publik

Administrasi Publik adalah proses dimana sumberdaya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Kedua pengarang tersebut juga menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan seni dan ilmu (*art and science*) yang ditujukan untuk mengatur public affairs dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan. Dan sebagai suatu disiplin ilmu, administrasi publik bertujuan untuk memecahkan masalahmasalah publik melalui perbaikan atau penyempurnaan terutama di bidang organisasi, sumberdaya manusia dan keuangan (Chandler dan Plano dalam Sellang, 2016).

Administrasi publik dimaksudkan untuk lebih memahami hubungan pemerintah dengan publik serta meningkatkan responsibilitas kebijakan terhadap kebutuhan publik, dan juga melembagakan praktek-praktek manajerial agar terbiasa melaksanakan suatu kegiatan dengan efektif, efisien, dan rasional. Peran administrasi publik dalam suatu negara sangat vital sehingga Karl Polanyi mengatakan bahwa kondisi ekonomi suatu negara sangat tergantung pada dinamika administrasi publik (Ahmad dalam Sellang, 2016).

Chandler dan Plano dalam Pasolong (2019, hal. 7) menjelaskan bahwa :

“Administasi Publik merupakan seni dan ilmu (*art and science*) yang ditujukan untuk mengatur “*public affairs*” dan melaksanakan berbagai tugas yang ditentukan. Administrasi Publik merupakan disiplin ilmu mempunyai tujuan untuk dapat memecahkan masalah publik melalui perbaikan-perbaikan terutama dibidang organisasi, sumber daya manusia dan keuangan.”

Berdasarkan definisi di atas, administrasi publik sebagai suatu bidang ilmu yang tidak hanya teoritis, tetapi juga praktis. Administrasi publik menuntut pemahaman konseptual yang mendalam sekaligus keterampilan teknis dan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani urusan-urusan publik (*public affairs*). Sebagai seni, administrasi publik menekankan pada kemampuan adaptif dan kreativitas dalam mengelola kebijakan dan pelayanan publik secara efektif.

Nigro dan Nigro dalam Pasolong (2019, hal. 8) mengungkapkan bahwa Administrasi Publik yaitu :

1. Sebuah kerjasama kelompok pada lingkup pemerintah.
2. Mencakup tiga cabang pemerintahan : yudikatif, legislatif, juga eksekutif serta kaitan di antaranya.
3. Memiliki peran penting saat merumuskan kebijakan pemerintah, dikarenakan ialah sebagian dari proses politik.

4. Memiliki kaitan yang sangat erat dengan beragam kelompok juga peropangan saat memberi pelayanan untuk masyarakat.
5. Dalam beberapa hal berbeda pada penempatan pengertian dengan administrasi perseorangan.

Henry dalam Pasolong (2019, hal. 8) mengatakan bahwa :

“Administrasi Publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik, dengan tujuan mempromosi pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungan masyarakat yang diperintah dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih respotif terhadap kebutuhan sosial Administrasi publik berusaha melembagakan praktikpraktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik.”

Rosenbloom dalam Pasolong (2019, hal. 8) mengatakan bahwa :

“Administrasi publik merupakan pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen, politik dan hukum untuk memenuhi keinginan pemerintah di bidang legislatif, eksekutif, dalam rangka fungsi-fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagian.”

Berdasarkan uraian tersebut administrasi publik menuntut profesionalisme, kompetensi, dan pemahaman multidisipliner dalam menunjang efektivitas dan efisiensi menjalankan tugas dan fungsi dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat.

2.1.4 Kajian Organisasi

Organisasi merupakan wujud *conscience collective* (hati nurani kolektif) yang termanifestasikan pada bentuk setia kawan. Dimaksudkan bahwa dalam suatu institusi, bentuk setia kawan harus dimunculkan melalui keragaman cara berpikir, kompromitas positif, kerja sama berdasarkan kesatuan pendapat, inisiatif sebagai landasan proyeksi ke depan, merasa memiliki di dalam tanggung jawab bersama, menghindari protes melalui sikap keterbukaan, menjaga nama baik institusi dengan cara menampung, dan menerima segala bentuk saran dan pendapat, mengolah, memecahkan berbagai permasalahan yang diperkirakan akan timbul,

menghindari preseden dan mencegah curiga mencurigai dan seterusnya. Disisi lain, diperlukan kesatuan cara berpikir ketika kesediaan membantu harus diciptakan, kesatuan langkah dan tindakan yang sinonim dengan kesatuan tujuan harus dikembangkan dalam penciptaan kesediaan membantu (Ali dalam Sellang, 2016).

Setiap individu manusia akan selalu berhubungan dengan individu lainnya yang begitu kompleks berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan baik dari sisi ekonomi, sosial, pendidikan dan lain sebagainya. Organisasi merupakan wadah yang berfungsi sebagai tempat berserikat manusia untuk melakukan kerja sama guna mencapai tujuan yang diinginkan. Organisasi memberikan pemaknaan tentang konsep yang berlaku secara universal, menggambarkan suatu keteraturan yang meliputi keseluruhan bagian yang mengarah pada proses kerja sama dan pembagian kerja dengan dilandasi pemikiran yang rasional dalam pencapaian tujuan ataupun pemenuhan kebutuhan (Qomariyah, 2024).

Organisasi merupakan manifestasi solidaritas mekanik, yaitu bahwa organisasi didasarkan atas persamaan, sehingga menumbuhkan rasa kebersamaan dalam memajukan institusi, kemampuan partisipasi aktif sehingga memungkinkan dan terbuka jalan ke arah perluasan keahlian serta keterampilan. Artinya setiap karyawan mampu menguasai bidangbidang tugas/pekerjaan lainnya (semacam generalisasi) yang bertujuan membantu karyawan bila terjadi pemutusan hubungan kerja atau tiba masa pensiun atau pengurangan tenaga kerja atau dorongan untuk diversifikasi usaha-usaha lain melalui pendidikan dan pelatihan. Lebih jauh lagi membantu karyawan dari sikap saling bergantung pada orang lain atau saling mengharap, sehingga mengurangi efektivitas dan efisiensi kerja, dan menanamkan

sikap kemandirian dan tanggung jawab tanpa mengurangi animo dan semangat kerja (Ali dalam Sellang, 2016).

Syukran et al., (2022) mengatakan bahwa organisasi adalah entitas sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan batasan yang dapat diidentifikasi secara relatif, yang berfungsi secara relative terus menerus untuk mencapai tujuan dan sasaran bersama.

Wisnu U.R (2019) mendefinisikan bahwa :

“Organisasi adalah alat yang digunakan orang-orang secara individu maupun kelompok untuk mencapai beberapa tujuan. Organisasi menggabungkan pengetahuan kolektif, nilai, dan visi orang-orang yang secara sadar (dan kadang tidak sadar) berusaha untuk memperoleh sesuatu yang mereka inginkan.”

Berdasarkan definisi tersebut, organisasi dipahami sebagai suatu entitas yang dirancang untuk mewadahi individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Organisasi tidak hanya berperan sebagai struktur formal tempat berlangsungnya aktivitas kerja, tetapi juga sebagai wadah yang menghimpun pengetahuan kolektif, nilai-nilai, serta visi dari para anggotanya. Dalam konteks ini, keberadaan organisasi sangat bergantung pada kesadaran bersama (*collective awareness*) dari anggotanya untuk bergerak ke arah yang sama.

Kusdi dalam Solong dan Yadi (2021, hal. 11) mendefinisikan organisasi sebagai berikut :

“Organisasi adalah suatu sistem berkelanjutan dari aktivitas-aktivitas manusia yang terdeferensiasi dan terkoordinasi yang mempergunakan, mentransformasi, dan menyatupadukan seperangkat khusus manusia, material, modal, gagasan, dan sumber daya alam menjadi satu kesatuan pemecahan masalah yang unik dalam rangka memuaskan kebutuhan-kebutuhan tertentu manusia

dalam interaksinya dengan sistem-sistem lain dari aktivitas manusia dan sumber daya dalam lingkungannya”.

Berdasarkan definisi di atas, organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang dinamis dan berkelanjutan, di mana aktivitas manusia yang beragam diarahkan dan dikoordinasikan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Organisasi tidak hanya mengandalkan manusia sebagai sumber daya inti, tetapi juga memanfaatkan dan mengintegrasikan berbagai elemen lainnya seperti material, modal, gagasan, dan sumber daya alam guna menciptakan solusi terhadap permasalahan yang ada, sejalan dengan definisi berikut ini.

Sunyoto D dalam Solong dan Yadi (2021, hal. 13) menyatakan bahwa :

“Organisasi sesungguhnya merupakan wadah atau tempat berkumpul bersama dengan menggunakan teknologi yang dipergunakan untuk mengubah input-input dari lingkungan untuk menghasilkan produk barang dan jasa yang dapat dipasarkan. Maka dengan demikian organisasi adalah serangkaian perasaan dan persepsi dari pihak pekerja yang dapat diubah dari waktu ke waktu. Bilamana organisasi dijalankan dengan baik, akan bermanfaat bagi kebutuhan individu maupun kelompok, misalnya memerhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi pada prestasi kerja pegawai, maka kita dapat mengharapkan perubahan perilaku ke arah tujuan yang tinggi. Sebaliknya bilamana pelaksanaan kegiatan organisasi yang bertentangan dengan tujuan, maka akan menurunkan motivasi kerja pegawai”.

2.1.5 Kajian Manajemen

Manajemen adalah elemen penting pada beragam sendi kehidupan terutama pada konteks organisasi dan bisnis. Secara umum, manajemen bisa dipahami merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan serta mengendalikan sumber daya dalam meraih sasaran tertentu dengan efisien serta efektif (Judijanto, et al., 2025, hal. 1).

Boyne dalam Judiyanto, et al., (2025, hal. 2) Manajemen juga berperan penting dalam organisasi pemerintahan dan sektor publik. Penerapan prinsip manajemen dalam pemerintahan dapat meningkatkan efisiensi pelayanan publik serta meningkatkan transparansi dalam pengelolaan sumber daya.

Stoner dalam Satibi (2012), menterjemahkan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Satibi (2012) menyatakan pengertian tersebut, mengisyaratkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang komprehensif tentang bagaimana mengelola suatu organisasi, baik terkait dengan penentuan desain perencanaan, pengorganisasian, pengendalian maupun terkait dengan penggunaan sumber daya organisasi lainnya. Dengan demikian, semua pemangku kepentingan dalam organisasi tersebut diharapkan dapat mencapai tujuan organisasi sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

Hendrawan (2019, hal. 3) menjelaskan bahwa :

“Manajemen sering dikatakan sebagai sebuah ilmu atau seni namun dalam praktiknya merupakan gabungan antara seni dengan ilmu. Bila dikaitkan dengan organisasi maka tugas manajerial dalam sebuah organisasi adalah koordinasi sumber daya manusia, informasi, teknik atau strategi serta keuangan untuk mencapai sasaran dan tujuan”.

Berdasarkan definisi di atas, manajemen memiliki dua dimensi penting, yaitu sebagai ilmu yang berbasis pada teori, prinsip, dan metode yang sistematis, dan sebagai seni yang menuntut keterampilan praktis, intuisi, dan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Dalam praktiknya, manajemen menjadi gabungan

dari keduanya yang tidak dapat dipisahkan, karena keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuan manajerial yang mampu mengatur dan mengoordinasikan seluruh sumber daya secara efektif dan efisien.

Manajemen berfungsi sebagai pelaksana kegiatan-kegiatan yang perlu dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan dalam batasan kebijakan umum yang telah dirumuskan. perencanaan (*Planning*) adalah proses penetapan tujuan dan standar, penentuan aturan dan prosedur, pembuatan rencana serta prediksi apa yang akan terjadi. Pengorganisasian (*Organizing*) meliputi proses pemberian tugas kepada masing-masing pihak, membentuk bagian, mendelegasikan dan menetapkan jalur wewenang, mendelegasikan dan menetapkan sistem komunikasi, serta mengkoordinir pekerjaan setiap karyawan dalam satu tim yang solid dan terorganisasi. Penyusunan formasi (*Staffing*) adalah proses menentukan persyaratan personel yang akan dipekerjakan, merekrut calon karyawan, menentukan tugas dan tanggung jawab. Pengawasan (*Controlling*) mempersiapkan suatu standar kualitas dan kuantitas hasil kerja, baik berbentuk produk maupun jasa yang diberikan organisasi atau perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan, produktivitas dan terciptanya citra positif (Sellang, 2016).

2.1.6 Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia

Schuler, Dowling, Smart dan Huber dalam (2014), mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini:

'Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used

effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society'. Dimana pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut: Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan definisi di atas, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki fungsi penting dalam organisasi yang berfokus pada aspek manusia sebagai inti dari setiap proses manajerial. MSDM tidak hanya terbatas pada pengelolaan administratif terhadap pegawai, tetapi mencakup keseluruhan siklus pengelolaan sumber daya manusia mulai dari perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, pemberian penghargaan, hingga evaluasi kinerja pegawai, sejalan dengan beberapa definisi ini.

Menurut Sedarmayanti (2017) definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut :

“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.”

Schuler (Sutrisno, 2016:6) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai

“Pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.”

Maswanto, Sulaeman, Prayitno, & Ahmad (2022), Beberapa pengertian tentang Manajemen SDM menurut para ahli di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Marihot Tua Effendi (2009), Manajemen SDM adalah Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumberdaya agar tercapai tujuan organisasi;
2. Marihot Tua Effendi (2009), Manajemen SDM adalah Keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, policy, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan;
3. Mathis & Jackson (2008), Manajemen SDM secara umum dapat dipahami baik dari makna sistem maupun fungsi. Dari sisi makna sistem, MSDM tidak lain merupakan suatu sistem manajemen yang sengaja dirancang untuk dapat memastikan bahwa potensi atau bakat semua individu dalam organisasi dapat diutilisasi (digunakan) secara efektif dan efisien. Utilisasi individu tersebut dimaksudkan untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditentukan organisasi. Psikologi merupakan salah satu disiplin ilmu pengetahuan yang sangat besar kontribusinya bagi organisasi untuk memetakan potensi individu menjadi teraktualisasikan secara efektif dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan;
4. Edwin B. Flippo (1984), Manajemen SDM adalah proses merencanakan, mengorganisir atau mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan pengadaan, pengembangan, kompensasi, penyatuan, perawatan/pemeliharaan, dan pemisahan/pelepasan sumber daya manusia kepada tujuan-tujuan akhir individu organisasi dan masyarakat yang telah dicapai;
5. Dessler (1997), Manajemen SDM merupakan kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek "orang" atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi: perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian. Secara lebih rinci, aspek di dalam manajemen SDM yaitu:
 - a. Melakukan analisis jabatan (menetapkan sifat dari pekerjaan masing-masing karyawan);
 - b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut para calon pekerja;
 - c. Menyeleksi para calon pekerja;
 - d. Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru;
 - e. Menatakelola upah dan gaji (cara mengkompensasi karyawan);
 - f. Menyediakan insentif dan kesejahteraan;

- g. Menilai kinerja;
 - h. Mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan);
 - i. Pelatihan dan Pengembangan;
 - j. Membangun komitmen karyawan;
 - k. Peluang yang adil dan tindakan afirmatif;
 - l. Kesehatan dan Keselamatan Kerja;
 - m. Keluhan dan Hubungan (relasi) tenaga kerja.
6. Rivai, (2004), Manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Manajemen SDM merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain), Aktivitas ini tidak berlangsung menurut isolasi, yang jelas setiap aktivitas mempengaruhi SDM lain. Misal, keputusan buruk menyangkut kebutuhan staffing dapat berakibat pada persoalan ketenagakerjaan, penempatan, kepatuhan sosial, hubungan serikat pekerja, kompensasi, dsb.

Berdasarkan uraian tersebut, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yaitu sistem dan proses yang menyeluruh, terintegrasi, dan strategis untuk mengelola elemen manusia dalam organisasi secara efektif dan efisien. MSDM tidak hanya sebatas mengatur tenaga kerja, tetapi mencakup seluruh aspek mulai dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, kompensasi, penilaian kinerja, hingga pemeliharaan hubungan kerja yang harmonis dan produktif. Pandangan para ahli di atas menguatkan bahwa kompetensi merupakan salah satu hasil dari proses MSDM yang dijalankan dengan baik. Pegawai yang direkrut dengan prosedur yang tepat, dilatih secara berkala, diberi kompensasi yang adil, serta diberikan ruang untuk berkembang, cenderung memiliki tingkat kompetensi dan motivasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja yang dimiliki pegawai dalam organisasi secara keseluruhan.

2.1.7 Kajian Kompetensi

Kompetensi adalah deskripsi mengenai perilaku, yang secara lebih rinci merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Sedangkan kecakapan (*competence*) didefinisikan sebagai deskripsi tugas atau hasil pekerjaan, yang diartikan sebagai keahlian individual untuk menunjukkan pengetahuan dan keahlian dalam menghasilkan sebuah produk atau jasa sesuai standar yang diharuskan, dalam konteks tertentu, dan juga kemampuan untuk mentransfer pengetahuan dan kemampuan tersebut ke konteks baru dan berbeda (Palan dalam Maswanto, Sulaeman, Prayitno, & Ahmad, 2022).

Mulyono dalam Mardiyanti (2020, hal. 2) mendefinisikan

“Kompetensi” diartikan sebagai kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan) sesuatu. Pengertian dasar kompetensi (Competence) adalah kemampuan atau kecakapan. Sosialisasi dalam Bahasa Inggris menjadi “Competence” (noun) yang berarti keunggulan, kecakapan, kemampuan. Istilah *competencies*, *competence* dan *competent* diterjemahkan sebagai kecakapan, kemampuan, kompetensi dan keberdayaan merujuk pada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai”.

Berdasarkan definisi di atas, kompetensi dapat dimaknai sebagai kewenangan, kecakapan, dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas atau mengambil keputusan dalam suatu posisi atau jabatan tertentu. Kompetensi tidak hanya merujuk pada aspek teknis, tetapi juga pada kualitas atau keadaan individu yang mampu bertindak secara tepat, efektif, dan bertanggung jawab sesuai dengan peran yang diemban, sejalan dengan beberapa definisi ini.

Rivai dalam Sumatrik, Abadiyah, & Ubaidillah (2022) mengatakan bahwa :

“Kompetensi adalah sejumlah ciri khas yang didasari oleh individu atau diri sendiri untuk menggapai kinerja maksimal. Kompetensi juga didefinisikan sebagai ilmu, kreativitas dan keahlian untuk memenuhi tugas pekerjaan baik rutin dan tidak rutin. Sistem kerja yang dilaksanakan dengan tim didukung oleh oleh kompetensi individu yang dapat beradaptasi oleh berbagai dinamika perubahan pekerjaan.”

McShane dan Glinow dalam Mardiyanti (2020, hal. 7) menjelaskan bahwa kompetensi adalah keterampilan, pengetahuan, bakat, nilai-nilai, pengarah, dan karakteristik pribadi lainnya yang mendorong kearah performasi unggul. Lebih lanjut dijelaskan ability atau kemampuan meliputi bakat alami (*natural attitudes*) dan kemampuan yang dipelajari yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.

Spencer dan Spencer dalam Dharmanegara (2019) mengatakan bahwa Kompetensi sebagai karakteristik dasar yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya, sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Spencer & Spencer dalam Triastuti (2019) kompetensi lebih didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kerja individu dalam pekerjaannya.

Alain, Spencer dan Spencer dalam Surya dalam Triastuti (2019) mengemukakan kompetensi yaitu :

(An underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job situation). Artinya kurang lebih sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kerja individu dalam pekerjaannya.

Terdapat lima karakteristik dasar kompetensi (*core competency*) menurut Spencer dan Spencer dalam Dharmanegara (2019) yang meliputi :

1. Pengetahuan
Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki seseorang di bidang tertentu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, dengan pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaannya maka diharapkan mampu untuk menyelesaikan tugasnya dalam kondisi apapun. Pengetahuan akan berpengaruh terhadap teknik-teknik dan strategi yang digunakan untuk mencapai kinerja yang baik dalam organisasi. Seperti halnya pengetahuan manajemen sumberdaya manusia, pemberdayaan dan lainnya yang bersifat teoritis.
2. Keterampilan
Keterampilan merupakan kemampuan dan keahlian seseorang dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik, seperti halnya menentukan konsep yang baik untuk dapat menyelesaikan masalah, mengakumulasikan teknik-teknik yang dapat dipakai dalam suatu kondisi tertentu.
3. Sikap/Watak
Sikap/Watak merupakan perilaku seseorang yang ditunjukkan dalam merespon segala hal yang terjadi. Watak berkaitan dengan sifat emosional yang ada dalam diri seseorang, seperti halnya kemampuan dalam mengontrol dirinya didalam kondisi tertentu. Watak seseorang akan berpengaruh kepada motif yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugasnya.
4. Motif
Motif merupakan pemikiran mendasar yang muncul dari dalam diri seseorang dan menjadi tujuan serta keinginan yang ingin dicapai dalam organisasi secara pribadi akan berdampak pada tindakan-tindakan yang dilakukannya.
5. Konsep Diri
Konsep Diri merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk meyakinkan dirinya, mendorong dirinya untuk bekerja dan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Konsep diri yang dimiliki seseorang berkaitan dengan apa yang mendorong seseorang untuk melakukan tugasnya dengan baik serta apa yang dimiliki seseorang dan menjadi nilai lebih dari individu-individu yang lain.

Mangkunegara dalam Busro (2018) menyatakan bahwa dimensi kompetensi menyangkut tiga hal yaitu *knowledge* (pengetahuan), *skill* (keahlian), dan *aptitude*

(kepintaran). Jarang ada karyawan yang mempunyai tiga area ini, meski ada hubungannya; namun ketiga area berbeda satu dengan lainnya.

Indikator yang digunakan oleh Spencer dan Spencer dalam Sumatrik, Abadiyah, & Ubaidillah (2022) yaitu :

1. *Motives* (Motif), sesuatu yang secara konsisten dipikirkan dan diinginkan, yang menyebabkan tindakan seseorang.
2. *Traits* (Karakteristik) adalah karakteristik – karakteristik fisik dan respons – respons konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.
3. *Self concept* (Konsep Diri) sikap-sikap, nilai-nilai atau gambaran tentang diri sendiri seseorang.
4. *Knowledge* (Pengetahuan) informasi yang dimiliki seseorang dalam area spesifik tertentu.
5. *Skill* (Keterampilan) kecakapan seseorang untuk menampilkan tugas fisik atau tugas mental.

Berdasarkan uraian di atas, kompetensi menjadi konsep yang komprehensif sehingga memberi gambaran menyeluruh mengenai apa saja yang harus dimiliki seorang pegawai agar mampu menghasilkan kinerja yang efektif di berbagai situasi.

2.1.8 Kajian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai/karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang tercapai oleh seseorang pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Khaeruman, 2021).

Benardin dalam Satibi (2012) menterjemahkan kinerja pegawai adalah

“Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, baik secara individu maupun kelompok dalam rangka pencapaian visi, misi dan program yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga dapat diketahui kontribusi dari setiap pegawai terhadap organisasinya ”

Berdasarkan definisi tersebut, kinerja pegawai dapat diartikan sebagai hasil nyata dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh individu atau

kelompok pegawai, yang secara langsung mencerminkan kontribusi mereka terhadap pencapaian visi, misi, dan program organisasi. Kinerja bukan sekadar aktivitas, tetapi lebih pada tingkat keberhasilan atau output kerja yang dapat diukur dan dievaluasi secara objektif. Definisi ini menekankan pentingnya orientasi hasil dalam menilai kinerja pegawai, di mana setiap pegawai memiliki peran spesifik yang diharapkan mampu memberikan dampak terhadap keseluruhan capaian organisasi.

Dharma dalam Satibi (2012) mengatakan bahwa Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja yang dihasilkan. Fattah dalam Nurdin, Erislan, & Ramli (2023) Kinerja pegawai adalah keluaran (*output*) dari pekerjaan yang ditugaskan pada suatu organisasi atau Lembaga.

Silaen, et al., (2021) Pengertian kinerja menurut beberapa ahli diantaranya yaitu :

- a. Moeheriono (2010)
Beliau berpendapat bahwa upaya dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu, baik secara kualitatif maupun kuantitatif merupakan pengertian dari kinerja karyawan. Hal ini dinyatakan dalam bukunya yang berjudul "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi"
- b. Edy Sutrisno (2010)
Dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan organisasi maka aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama adalah hasil kerja yang merupakan pengertian kinerja menurut Edy Sutrisno.
- c. Sedarmayanti (2011:260)
Hasil kerja seseorang yang ditunjukkan dengan bukti secara konkrit secara keseluruhan disebut dengan kinerja karyawan menurut Sedarmayanti.
- d. Wibowo (2010:7)

Wibowo mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah pencapaian seseorang atas hasil pekerjaannya.

e. Mangkuprawita dan Hubeis (2007:153)

Mereka mengatakan bahwa proses pekerjaan tertentu yang dihasilkan secara berencana adalah pengertian dari kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, kinerja dapat dipahami sebagai hasil dari serangkaian proses kerja yang dilakukan oleh individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang ditentukan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, dan mencakup unsur waktu, etika, tanggung jawab, serta kerja sama.

Boediharjo (2017) Kinerja pegawai dapat diukur berdasarkan empat indikator yaitu:

- a. Efektivitas dan efisiensi yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar, kemampuan untuk memilih peralatan yang tepat dalam mencapai tujuan.
- b. Orientasi tanggung jawab yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan mengevaluasi pekerjaan dengan baik.
- c. Disiplin yaitu sikap atau kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, dan sesuai dengan target yang ditentukan.
- d. Inisiatif yaitu kemampuan untuk bertanya, memberi kritik dan saran

Robbins dalam Silaen, et al., (2021) , indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

- a. Kualitas Kerja
Kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran dari kualitas kerja.
- b. Kuantitas Kerja

Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.

- c. Ketepatan Waktu
Menyelesaikan aktifitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktifitas lain.
- d. Efektifitas
Menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.
- e. Komitmen
Tingkat di mana seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau Perusahaan disebut dengan komitmen.

Indikator yang digunakan Mangkunegara dalam Satibi (2012) yang menandakan 5 aspek untuk menilai baik buruknya kinerja pegawai, antara lain :

1. *Quality of work* (kualitas kerja)
Artinya seorang aparatur bisa dianggap mempunyai kinerja yang baik jika dia dapat menunjukkan hasil kerja yang berkualitas selaras dengan deskripsi pekerjaannya. Sehingga diharapkan bisa memenuhi kebutuhan publik serta tuntutan publik.
2. *Promptness* (ketepatan waktu)
Artinya, seorang aparatur dalam melakukan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya dengan tepat waktu serta dapat disiplin dengan baik akan memiliki kinerja yang tinggi.
3. *Initiative* (inisiatif)
Artinya aparatur dalam beradaptasi dengan perubahan yang ada dapat berinisiatif atau mengeluarkan ide-ide cemerlang, maka seorang aparatur tersebut dapat dikatakan sebagai aparatur yang berkinerja tinggi.
4. *Capability* (kemampuan)
Artinya, kompetensi serta kemampuan dalam menjalankan pekerjaannya akan menunjukkan tingkat kinerjanya.
5. *Communication* (komunikasi)
Merupakan hal penting bagi pegawai ataupun aparatur dalam memudahkan pengambilan keputusan yang sesuai dengan kriteria kinerja yang telah ditetapkan serta bisa mencari tahu level ketercapaian prestasi yang telah dicapai oleh pegawai maupun instansi secara kelembagaan. Komunikasi juga membantu dalam mengetahui tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas, kinerja pegawai dapat diukur melalui berbagai indikator yang saling melengkapi. Setiap ahli memberikan pendekatan berbeda namun tetap mengarah pada penilaian objektif terhadap hasil kerja, proses kerja, serta sikap kerja pegawai dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

2.1.9 Kajian Penghubung Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

K.D.Krisnawati & I.W.Bagia (2021) menyatakan bahwa Faktor yang mendukung kinerja karyawan menjadi meningkat adalah kompetensi. Kompetensi dalam hal ini merupakan kemampuan karyawan yang dimiliki sehingga memberikan kemampuan tenaga dalam bekerja yang rapi dan memiliki sikap untuk menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian tenaga kerja dalam bidang pekerjaan yang tentunya sudah memberikan tingkatan dari hasil kerja kerasnya. Hal tersebut sesuai dengan Abdi dan Wahid (2018) yang mengatakan bahwa apabila karyawan memiliki kompetensi yang tinggi sehingga dapat memberikan peningkatan bagi hasil kerja yang dimiliki oleh karyawan. Teori tersebut juga didukung oleh kajian empirik menurut Kadir, dkk. (2018) menemukan kompetensi berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap hasil kerja yang dimiliki oleh bawahannya. Karyawan memiliki kemampuan kerja yang sudah sesuai bidang pekerjaannya akan lebih teliti untuk hasil yang didapat karyawan dalam bekerja.

Pengelolaan pegawai/karyawan yang efektif melalui cara peningkatan keterampilan dan keahlian karyawan atau peningkatan kompetensi dan iklim organisasi juga memberikan kesempatan pada pegawai/karyawan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja dan berkembang lebih maju apabila kompetensi dan iklim organisasi diberikan secara tepat dan peningkatan kompetensi disesuaikan

dengan pendidikan yang dimiliki oleh karyawan diharapkan pegawai/karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, produktifitas kerja meningkat dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan maka hal ini akan mempertimbangkan adanya kecenderungan semangat kerja yang tinggi dan juga meningkatkan loyalitas pegawai/karyawan kepada perusahaan. Jadi jelaslah bahwa kompetensi, iklim organisasi dan kinerja saling berhubungan. Hal ini harus diperhatikan karena terdapat hubungan yang saling mempengaruhi antara ketiganya. Disatu pihak, kompetensi dan iklim organisasi dapat meningkatkan kinerja. Sehingga pengembangan kompetensi dan motivasi yang baik akan dapat meningkatkan kinerja pegawai/karyawan tersebut (Tsauri, 2013).

Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam suatu organisasi. menurut Spencer & Spencer dalam Sedarmayanti (2017:20) adalah :

“An underlying characteristic’s of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation”. (Karakteristik mendasar individu yang secara berhubungan terkait dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja yang unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi). *Underlying characteristic* mengandung makna bahwa; kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang, serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan, *Causally related* memiliki arti; kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. *Criterion referenced* mengandung makna kompetensi memprediksi siapa yang berkinerja baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Jadi kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.”

Berdasarkan uraian tersebut, pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai sangat kuat dan bersifat mendasar, kompetensi mencerminkan karakteristik internal individu yang secara langsung berkaitan dengan efektivitas

pelaksanaan tugas dan pencapaian hasil kerja yang unggul. Dijelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik kepribadian yang mendalam, yang tidak hanya terlihat dari pengetahuan atau keterampilan teknis, tetapi juga mencakup nilai-nilai, sikap, dan motivasi seseorang dalam bekerja.

2.2 Kerangka Pemikiran

Untuk mempermudah pemecahan suatu masalah yang dihadapi, secara ilmiah memerlukan kerangka pemikiran sebagai bahan acuan dalam memecahkan masalah tersebut. Dalam menyusun penelitian ini, peneliti merujuk pada pendapat para ahli serta teori-teori yang relevan sebagai pedoman utama. Pedoman tersebut digunakan untuk mengukur sejauh mana teori-teori tersebut selaras dengan kebenaran yang ada, sehingga dapat menghasilkan kesimpulan yang akurat dan valid mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Barat.

Rivai dalam Sumatrik, Abadiyah, & Ubaidillah (2022) dalam bukunya mengatakan bahwa

“Kompetensi adalah sejumlah ciri khas yang didasari oleh individu atau diri sendiri untuk menggapai kinerja maksimal. Kompetensi juga didefinisikan sebagai ilmu, kreativitas dan keahlian untuk memenuhi tugas pekerjaan baik rutin dan tidak rutin. Sistem kerja yang dilaksanakan dengan tim didukung oleh kompetensi individu yang dapat beradaptasi oleh berbagai dinamika perubahan pekerjaan.”

Berdasarkan uraian di atas bahwa kompetensi individu memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai kinerja yang optimal di tempat kerja. Kompetensi tidak hanya mencakup pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan

yang terjadi. Dimana setiap individu dapat memberikan kontribusi keahlian dan kreativitas masing-masing. Dengan mengembangkan kelima aspek ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan pegawai dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Indikator kompetensi yang digunakan Spencer dalam Sumatrik, Abadiyah, & Ubaidillah (2022) yaitu sebagai berikut :

1. *Motives* (Motif), sesuatu yang secara konsisten dipikirkan dan diinginkan, yang menyebabkan tindakan seseorang.
2. *Traits* (Karakteristik) adalah karakteristik – karakteristik fisik dan respons – respons konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.
3. *Self concept* (Konsep Diri) sikap-sikap, nilai-nilai atau gambaran tentang diri sendiri seseorang.
4. *Knowledge* (Pengetahuan) informasi yang dimiliki seseorang dalam area spesifik tertentu.
5. *Skill* (Keterampilan) kecakapan seseorang untuk menampilkan tugas fisik atau tugas mental.

Dapat dipahami bahwa indikator-indikator yang diusulkan oleh Spencer dalam Sumatrik, Abadiyah, & Ubaidillah (2022) memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk mengukur kompetensi individu. Setiap indikator memiliki peran yang signifikan dalam membentuk kinerja seseorang di lingkungan kerja.

Benardin dalam Satibi (2012) menterjemahkan kinerja pegawai adalah

“Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, baik secara individu maupun kelompok dalam rangka pencapaian visi, misi dan program yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga dapat diketahui kontribusi dari setiap pegawai terhadap organisasinya ”

Berdasarkan uraian tersebut, kinerja pegawai tidak hanya diukur dari hasil kerja individu, tetapi juga dari kontribusi dalam konteks kelompok. Hal ini

menunjukkan pentingnya kolaborasi dan kerja sama antar pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dan mewujudkan visi dan misi organisasi kedepannya.

Mangkunegara dalam Satibi (2012) yang menandakan 5 aspek untuk menilai baik buruknya kinerja pegawai, antara lain :

1. *Quality of work* (kualitas kerja)
Artinya seorang aparatur bisa dianggap mempunyai kinerja yang baik jika dia dapat menunjukkan hasil kerja yang berkualitas selaras dengan deskripsi pekerjaannya. Sehingga diharapkan bisa memenuhi kebutuhan publik serta tuntutan publik.
2. *Promptness* (ketepatan waktu)
Artinya, seorang aparatur dalam melakukan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya dengan tepat waktu serta dapat disiplin dengan baik akan memiliki kinerja yang tinggi.
3. *Initiative* (inisiatif)
Artinya aparatur dalam beradaptasi dengan perubahan yang ada dapat berinisiatif atau mengeluarkan ide-ide cemerlang, maka seorang aparatur tersebut dapat dikatakan sebagai aparatur yang berkinerja tinggi.
4. *Capability* (kemampuan)
Artinya, kompetensi serta kemampuan dalam menjalankan pekerjaannya akan menunjukkan tingkat kerjanya.
5. *Communication* (komunikasi)
Merupakan hal penting bagi pegawai ataupun aparatur dalam memudahkan pengambilan keputusan yang sesuai dengan kriteria kinerja yang telah ditetapkan serta bisa mencari tahu level ketercapaian prestasi yang telah dicapai oleh pegawai maupun instansi secara kelembagaan. Komunikasi juga membantu dalam mengetahui tujuan yang telah ditetapkan.

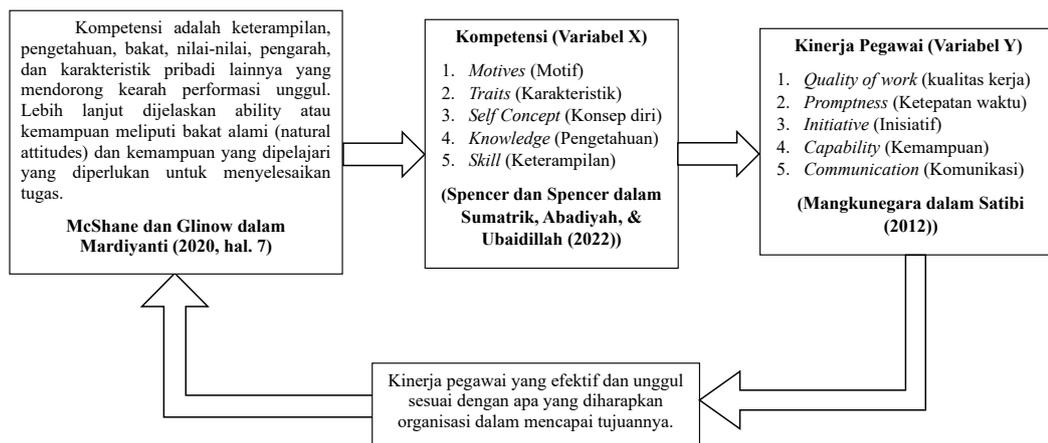
Berdasarkan uraian tersebut, Kualitas kerja menunjukkan seberapa baik pegawai memenuhi standar yang ditetapkan, ketepatan waktu mencerminkan disiplin dalam menyelesaikan tugas. Inisiatif menggambarkan kemampuan pegawai untuk beradaptasi dan berinovasi, kemampuan atau kompetensi adalah faktor penentu dalam hasil kerja. Serta komunikasi yang efektif memastikan pemahaman tujuan dan kriteria kinerja, serta memfasilitasi pengambilan keputusan.

Penelitian ini menggunakan teori penghubung yang digunakan antara kompetensi dengan kinerja pegawai, yang disampaikan Spencer & Spencer dalam Sedarmayanti (2017:20) adalah :

“An underlying characteristic’s of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation”. (Karakteristik mendasar individu yang secara berhubungan terkait dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja yang unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi). *Underlying characteristic* mengandung makna bahwa; kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang, serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan, *Causally related* memiliki arti; kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. *Criterion referenced* mengandung makna kompetensi memprediksi siapa yang berkinerja baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Jadi kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.”

Mengacu pada kerangka pemikiran tersebut, maka peneliti membuat gambar kerangka pemikiran penelitian dibawah ini:

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran



Sumber : Peneliti

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap permasalahan yang sedang diteliti. Hipotesis merupakan saran penelitian ilmiah karena hipotesis adalah instrumen kerja dari suatu teori dan bersifat spesifik yang siap diuji secara empiris. Hipotesis menurut rumusnya dalam suatu penelitian dibedakan menjadi hipotesis non (H_0) dan hipotesis kerja/alternatif (H_a). Hipotesis nihil/nol (H_0), yaitu hipotesis yang menyatakan tidak adanya hubungan antara dua variabel atau lebih atau tidak adanya perbedaan antara dua kelompok atau lebih. Hipotesis alternatif (H_a), yaitu hipotesis yang menyatakan adanya hubungan antara dua variabel atau lebih atau adanya perbedaan antara dua kelompok atau lebih (Hikmawati, 2020).

Pada penelitian ini peneliti menggunakan hipotesis asosiatif, Hipotesis asosiatif adalah suatu pernyataan yang menunjukkan dugaan adanya pengaruh antara variabel satu atau lebih terhadap variabel lainnya. (Hikmawati, 2020)

Hipotesis yang diberikan atas permasalahan yang diajukan adalah :

“Pengaruh Kompetensi Pegawai (X) terhadap Kinerja (Y)”.

H_0 = Tidak terdapat pengaruh antara Kompetensi (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

H_a = Terdapat pengaruh antara Kompetensi (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y).