

BAB II

STUDI KEPUSTAKAAN DAN KERANGKA PIKIR

A. Studi Kepustakaan

Dalam penulisan karya ilmiah atau suatu penelitian diperlukan adanya konsep landasan atau pedoman sebagai dasar untuk mengemukakan dan memahami permasalahan penelitian agar tidak terjadi kesalah-pahaman dalam sebuah penelitian.

Selanjutnya dalam upaya mewujudkan cita-cita Indonesia sebagaimana yang tertuang dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, yaitu “Mensejahterakan Kehidupan Bangsa”, maka sebuah Negara perlu dikelola secara serius dan juga secara berkala dengan sebuah manajemen yang jelas. Ketika berbicara mengenai manajemen, tentu sangat identik dengan Negara Indonesia yang menganut sistem desentralisasi dalam mengatur dan mengelola pemerintahannya. Hal ini sangat dibutuhkan dalam sebuah manajemen, karena jika pengelolaannya tidak baik, maka peningkatan kesejahteraan tidak akan terwujud sesuai dengan harapan yang direncanakan.

Selanjutnya dapat dilihat konsep teori yang berhubungan dengan penelitian ini dan akan diuraikan beberapa teori yang digunakan dalam penelitian ini. Karena penelitian ini membahas tentang sistem pemerintahan atau menyangkut tentang organisasi publik. Dan tentunya didalam sistem pemerintahan tidak terlepas dari yang namanya manajemen. Manajemen berkembang dan hidup layaknya sebuah sistem.

Manajemen hadir dengan peran yang melekat sebagai penyatu semua unsur tersebut. Dikarenakan sebuah sistem yang baik tidak akan terwujud tanpa bersatunya semua unsur-unsur tersebut. Dan berikut adalah penjelasan beberapa unsur dalam manajemen, antara lain:

1. Konsep Administrasi

Secara etimologis, Wirman Syafri (2012:3) mengemukakan bahwa administrasi berasal dari bahasa latin, terdiri dari *ad* dan *ministrare*, yang berarti “membantu, melayani, atau memenuhi”, serta *administration* yang berarti “pemberian bantuan, pemeliharaan, pelaksanaan, pimpinan dan pemerintahan, serta pengelolaan”.

Dahulu, pengertian dan pandangan terhadap administrasi sangatlah sempit. Namun seiring berjalannya waktu, ilmu administrasi semakin maju dan berkembang, baik fokus maupun lokusnya.

Siagian (dalam Wirman Syafri 2012:9) juga mengatakan bahwa Administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Kemudian, Waldo (dalam Zulkifli 2005:19) juga mengatakan bahwa administrasi adalah suatu bentuk upaya manusia yang kooperatif yang mempunyai tingkat rasional tinggi.

Selanjutnya, menurut Zulkifli (2005:16) konsep administrasi diidentikkan dengan berbagai bentuk keterangan tertulis. Dalam studi administrasi dikonsepskan menjadi dua, yaitu :

a. Administrasi dalam arti sempit

Pada konteks ini administrasi diartikan sebagai rangkaian pekerjaan ketata usahaan atau kesekretariatan yang terkait dengan surat menyurat (korespondensi) dan pengelolaan keterangan tertulis lainnya.

b. Administrasi dalam arti luas

Pada konteks ini mencakup keseluruhan proses aktivitas kerja sama sejumlah manusia didalam organisasi untuk mencapai satu atau sejumlah yang telah disepakati sebelumnya.

Selain dari pada itu, dalam pengertian luas administrasi bisa dilihat dari 3 sudut pandang, sehingga menghasilkan 3 pengertian menurut sudut pandangnya masing-masing oleh Anggara (2012:20) yaitu :

- a. Dari sudut proses, administrasi merupakan keseluruhan proses pemikiran, pengaturan, penentuan tujuan hingga pelaksanaan kerja sehingga tujuan yang dimaksud akan tercapai.
- b. Dari sudut fungsi, administrasi merupakan keseluruhan aktivitas yang seara sadar dilakukan oleh setiap orang atau sekelompok orang yang berfungsi sebagai administrator atau pemimpin. Dalam kegiatan tersebut terdapat berbagai macam tugas (fungsi) kerja, misalnya tugas perencanaan, tugas mengorganisasi, tugas menggerakkan, tugas mengawasi, dan sebagainya.
- c. Dari sudut pandang kelembagaan, administrasi ditinjau dari manusia-manusia, baik secara perseorangan maupun kolektif yang menjalankan kegiatan-kegiatan guna mencapai hasil, sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dari ketiga definisi diatas, maka timbul sebuah pertanyaan, siapakah orang-orang yang dimaksud dalam administrasi luas?

Adapun orang-orang pengisi organisasi yang dimaksud dalam 3 definisi diatas menurut Anggara (2012:21) adalah sebagai berikut :

- a. Administrator : Orang yang menentukan dan mempertahankan tujuan
- b. Manager : Orang yang langsung memimpin pekerjaan kearah tercapainya hasil yang nyata
- c. Pembantu Ahli (*staf*) : Terdiri atas para ahli dalam setiap bidang, selaku penasehat (*brain-trust*) dan berfungsi dibidang karya
- d. Karyawan : Para pelaksana dan pekerja yang digerakkan oleh manajer untuk bekerja, guna menghasilkan sesuatu sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Hal diatas membukakan mata kita untuk lebih melek terhadap administrasi dan menunjukkan bahwa administrasi tidak hanya sebatas proses ketik-mengetik surat, catat-mencatat atau arti sempit lainnya. Dan ketika diperhatikan lebih seksama, sangat terlihat bahwa administrasi tidak hanya hadir sebagai sebuah proses sederhana yang mudah untuk disepelekan secara legalitas. Karena, teramat sangat spesifik pembahasan administrasi secara meluas dan mencakup semua unsur yang ada didalamnya, baik dari sumber daya manusianya maupun dari sumber daya organisasi lainnya, dimana semua sumber daya organisasi itu biasa dikenal dengan istilah 6M, seperti yang tertera dalam buku yang ditulis oleh Zulkifli dan Nurmasari (2015:16), antara lain :

- a. *Man*, yaitu Manusia. Dalam organisasi, manusia dikenal sebagai sumber daya manusia (SDM). SDM adalah sumber utama yang sangat menentukan keberlangsungan hidup sebuah organisasi. Apabila SDM didalam suatu organisasi tersebut berkualitas, maka kehidupan organisasi itu pun akan berkualitas.
- b. *Money*, yaitu Uang. Uang yang dimaksud disini adalah sumber kekuatan utama kedua setelah manusia. Karena segala pergerakan yang dilakukan didalam organisasi sangat tidak terlepas dari kebutuhan financial.

- c. *Method*, yaitu Metode atau Cara. Cara yang dimaksud disini adalah segala macam jalan, taktik, strategi dalam menciptakan sebuah organisasi tersebut menjadi sangat produktif dan berkelanjutan.
- d. *Machine*, yaitu Mesin. Mesin yang dimaksud disini merupakan perangkat-perangkat keras dalam organisasi yang membantu kelancaran pergerakan sebuah organisasi, dan tentunya membuat kinerja lebih praktis, ekonomis, efektif dan efisien.
- e. *Material*, yaitu Bahan atau Alat. Bahan atau alat ini berfungsi sebagai sesuatu yang akan diolah, dibuat, dikerjakan, diproses dan dihasilkan. Bahan inilah yang akan dikerjakan oleh manusia, yang diperoleh menggunakan uang dan akan dikerjakan menggunakan mesin. Bahan yang dimaksud disini adalah bahan baku atau bahan pokok dalam organisasi dan semua perangkat lunak selain mesin yang berupa perangkat keras.
- f. *Market*, yaitu Pasar. Dalam organisasi public, market akan terealisasi dengan sendirinya dalam bentuk opini masyarakat atau unsur kepentingan. Sementara dalam organisasi privat atau bisnis, market benar-benar diartikan sebagai pasar untuk tempat akhir dalam pemasaran produk.

6M diatas akan menjadi landasan utama untuk sebuah administrasi yang baik dalam menempatkan diri ditengah-tengah birokrasi pemerintahan secara menyeluruh maupun pemerintahan yang terkecil sekalipun yakni pemerintah desa, seperti di Desa Topang.

Administrasi terbagi menjadi 2 yaitu adminstrasi public dab administrasi bisnis. Administrasi publik (public administration) merupakan suatu bahasan ilmu sosial yang mempelajari tiga elemen penting dalam kehidupan negara yang meliputi lembaga eksekutif, legislative dan yudikatif, serta hal-hal yang berkaitan dengan public yang meliputi kebijakan public, manajemen public, administrasi pembangunan, tujuan negara, dan etika yang mengatur penyelenggaraan Negara.

Beberapa ahli telah mengemukakan pendapat terkait definisi administrasi publik. Seperti pendapat menurut Siagian (dalam Hendry Andry 2015:14) bahwa Administrasi Publik adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu negara dalam usaha mencapai tujuan negara.

Kemudian Chandler dan Plano (dalam Keban, 2014:3) juga berpendapat bahwa administrasi public adalah proses dimana sumber daya dan personil public memberikan beberapa ruang lingkup yang dapat dilihat dari unsur-unsur (selain perkembangan ilmu administrasi public itu sendiri) yaitu sebagai berikut :

- a. Organisasi Publik, yang ada pada prinsipnya berkenaan dengan model-model organisasi dan perilaku birokrasi.
- b. Manajemen Publik, yaitu berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran public, dan manajemen sumber daya manusia.
- c. Implementasi, yaitu menyangkut pendekatan terhadap kebijakan public dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintah dan etika birokrasi.

Tidak hanya itu, Woodrow Wilson (dalam Syafie 2012) juga mengemukakan bahwa administrasi public adalah urusan atau praktik urusan pemerintah karena tujuan pemerintahan ialah melaksanakan pekerjaan public secara efisien dan sejauh mungkin sesuai dengan selera dan keinginan rakyat.

Kemudian menurut D.Waldo (dalam Wirman Syafri 2012:21) administrasi public adalah organisasi dan manajemen manusia dan material (peralatannya) untuk mencapai tujuan pemerintahan.

Jadi, dapat disimpulkan batasan administrasi publik diatas tergambar bahwa konsep administrasi dalam mencapai keseluruhan aktivitas kerjasama antara dua orang atau lebih untuk menyelesaikan aktivitas pemerintahan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan bernegara yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Konsep Organisasi

Organisasi merupakan salah satu unsur utama bagi kelompok orang yang bekerja sama mencapai tujuan tertentu karena organisasi merupakan wadah atau tempat pengelompokan orang dan pembagian tugas sekaligus tempat berlangsungnya berbagai macam aktivitas untuk pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya dengan komitmen tertentu.

Beberapa ahli telah mengemukakan pengertian mengenai organisasi. Seperti pengertian organisasi menurut Darwis (2009:10) yaitu organisasi adalah suatu wadah dari unsur-unsur administrasi yang lainnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Senada dengan pendapat tersebut, Zulkifli (2005:7) mengemukakan bahwa konsep organisasi sebagai wadah pelaksanaan kerjasama, dan juga mencakup rangkaian aktivitas pembagian tugas, penunjukan staff, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

James D. Money (dalam Zulkifli 2015:99) juga berpendapat bahwa Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

Selain dari pada itu, Siagian (2003:6) juga menyatakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama

secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan.

Pada hakikatnya, pengertian organisasi diatas dapat dilihat dari dua sudut pandang. Pertama, organisasi dipandang sebagai “wadah”. Dan kedua, organisasi dipandang sebagai “proses”. Dimana ketika organisasi dipandang sebagai wadahnya, maka organisasi merupakan tempat dimana kegiatan-kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan. Kemudian, ketika organisasi dipandang sebagai proses maka organisasi akan menyorot kearah interaksi antara orang-orang didalam organisasi tersebut.

Oleh sebab itu, ketika membicarakan organisasi sebagai wadahnya, maka tidak akan bisa di judge bahwa sifat organisasi seketika itu akan mengalami perubahan. Dikarenakan tuntutan lingkungan seperti berubahnya tujuan, bergantinya pimpinan, dan semakin banyaknya tantangan dari internal maupun eksternal, maka sifat organisasi pun beralih dari yang awalnya “absolut statis” menjadi “relative dinamis”.

Sebelum melangkah lebih jauh, makna “absolut statis” adalah kedudukan mutlak konstan atau tetap tanpa ada waktu atau kesempatan untuk boleh mengubahnya demi penyesuaian meski dengan struktur yang jelas. Dengan kata lain “absolut statis” adalah jalan yang kaku atau monoton.

Sedangkan makna “relative dinamis” adalah posisi organisasi dengan segala sesuatu yang telah tersusun sesuai rencana bisa tetap berjalan tanpa mengabaikan update kebutuhan lingkungan internal maupun eksternal

organisasi yang terus bergerak sesuai perkembangan zaman, apalagi di era zaman now.

Dari penjelasan makna kedua istilah diatas, tentunya keduanya sangat tergambar jelas perbedaannya, yakni saling bertolak belakang. Sehingga administrator yang memiliki wawasan tinggi dan memiliki karakter kepemimpinan yang mantap akan lebih mengetahui mana yang lebih dibutuhkan oleh organisasi agar kehidupan organisasi tetap bertahan hidup secara continue dan bersifat fleksibel mengikuti alur perkembangan zaman.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa untuk bisa tetap mempertahankan keberlangsungan hidup sebuah organisasi ditengah-tengah perubahan lingkungan dan tetap eksis, maka organisasi harus mampu bersikap dewasa untuk menempatkan diri dalam menghadapi tantangan lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Selain daripada itu, organisasi juga membutuhkan sebuah strategi jitu dalam mengelola sumber daya yaitu dengan manajemen.

3. Konsep Manajemen

Suatu organisasi jika ingin tetap berjalan lancar, maka memerlukan suatu ilmu dan strategi untuk mempertahankan serta menjalankan organisasi tersebut. Ilmu dan strategi tersebut terdapat dalam konsep manajemen. Dimana manajemen merupakan suatu usaha atau upaya pencapaian tujuan dengan mendayagunakan serta mengoptimalkan bantuan dan kemampuan orang lain untuk melakukan aktifitas pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Siagian (dalam Hendry Andry, 2015:12) Manajemen didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Kemudian menurut Stoner (dalam Zulkifli, 2005:28) manajemen merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan dan menggunakan semua sumber daya manusia untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan. Batasan manajemen hingga saat ini belum ada keseragaman, namun yang selalu digunakan adalah : Ketatalaksanaan, manajemen dan pengurusan. Untuk menghindari penafsiran yang berbeda-beda, maka kita perlu memakai istilah aslinya yaitu Manajemen mengandung tiga pengertian yaitu :

- a. Manajemen sebagai suatu proses;
- b. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen;
- c. Manajemen sebagai suatu seni dan sebagai suatu ilmu.

Manajemen tidak bisa dipandang sebagai sebuah kotak yang dengan sendirinya muncul tanpa alasan yang jelas. Karena pada hakikatnya manajemen merupakan nyawa penggerak dalam sebuah organisasi. Dalam buku Siagian yang berjudul “Prinsip-Prinsip Manajemen”, Terry (2009:9) mengatakan bahwa manajemen merupakan sebuah kegiatan, pelaksanaannya disebut *managing*, dan orang yang melakukannya disebut *manager*.

Secara garis besar, manajemen berfungsi untuk menjalankan organisasi dengan keadaan yang terstruktur dan menghilangkan kecendrungan untuk melakukan semua serba sendiri (*individualisme*).

Adapun menurut Siswanto (2011:2) manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang serta mekanisme kerja untuk mencapai tujuan.

Senada dengan itu, Dewi (2011:10) juga mengemukakan bahwa manajemen adalah kegiatan yang berfungsi merencanakan, mengorganisasikan, membina, membimbing, menggerakkan, dan mengawasi sekelompok orang serta mengarahkan segenap fasilitas kerja agar tujuan usaha kerja sama yang telah ditentukan dapat tercapai dengan baik.

Selain daripada itu, Zulkifli (2005:92) juga mengemukakan bahwa fungsi-fungsi spesifik manajemen seperti yang dikonsepsikan oleh Terry, yaitu :

- a. Perencanaan (*Planning*);
Mencakup fungsi pengambilan keputusan (*decision making*) dan penganggaran (*budgeting*).
- b. Pengorganisasian (*Organizing*);
Mencakup fungsi staf (*staffing*), fungsi pelatihan (*training*) dan fungsi pengkoordinasian (*coordinating*).
- c. Penggerakan (*Actuating*);
Mencakup fungsi pemberian motivasi (*motivating*), fungsi pengarahan (*directing*) dan fungsi memimpin (*leading*).
- d. Pengawasan (*Controlling*);
Mencakup fungsi pelaporan (*reporting*), fungsi penilaian (*evaluating*), fungsi penyempurnaan (*correcting*) dan fungsi pengendalian (*reaning*).

Selain daripada itu, manajemen juga bisa diartikan dalam 3 perspektif menurut Riva'I dkk (2013:177) antara lain sebagai berikut :

- a) Menurut perspektif proses, manajemen adalah proses pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain, dimana kegiatan diawasi dan diselenggarakan.

- b) Definisi dari kolektivitas orang, yakni manajemen diartikan sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan pekerjaan-pekerjaan manajerial.
- c) Pengertian manajemen menurut perspektif seni dan ilmu. Manajemen sebagai seni merupakan pengimplementasian dari keterampilan-keterampilan dalam pengelolaan organisasi berdasarkan pengalaman-pengalaman yang ada dan bermanfaat. Sedangkan manajemen sebagai ilmu terlihat dari penerapannya terhadap proses mengobservasi, mengumpulkan, dan menganalisis data, fenomena-fenomena, kejadian-kejadian dan lain-lain, kemudian diambil beberapa kesimpulan yang mendukung tujuan yang akan dicapai.

Terkait dengan pengertian manajemen yang dilihat dari 3 perspektif diatas, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi publik seperti pemerintah desa sangat cocok dengan definisi tersebut agar dapat terimplementasi secara menyeluruh. Karena pemerintah desa juga memiliki komponen organisasi yang sangat kompleks, seperti semua perangkat desa yang memiliki karakter yang sangat beragam. Disamping itu kepala desa juga harus memahami bagaimana suasana kerja antar bawahannya, begitu juga antara kepala desa dan pendamping desa, serta pendamping desa dengan masyarakat.

4. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, yakni meliputi semua orang yang melakukan aktivitas kerja sama. Pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi pengembangan dirinya, karena itu manusia juga perlu di atur atau di manajemen.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberi balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dalam perkembangan unsur manusia, telah berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut sebagai sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia ini merupakan suatu ilmu yang mempelajari khusus pada satu unsur manajemen tersebut yakni manusia (*man*).

Tanpa adanya sumber daya manusia, maka sumber daya lainnya akan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu sangat diperlukan manajemen sumber daya manusia sebagai pengatur jalannya sebuah organisasi yang dibentuk dengan memanfaatkan sumber daya organisasi yang ada.

Menurut Hasibuan (2012:10) 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.

Adapaun fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012:21) antara lain sebagai berikut :

- a. Perencanaan (*Human Resources Planning*) adalah merencanakan tenaga kerja seara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chat*).
- c. Pengarahan (*Directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

- d. Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
- e. Pengadaan (*Procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (*Spesialisasi*).
- f. Pengembangan (*Development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- g. Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- h. Pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan (simbiosis mutualisme).
- i. Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi, fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama tanpa paksaan hingga pensiun.
- j. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
- k. Pemberhentian (*Separation*) adalah diputusnya hubungan kerja seorang karyawan dari perusahaan.

Selanjutnya menurut Sedarmayanti (2007:13) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, menyaring, melatih serta memberi penghargaan dalam penilaian.

Tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. Adapun ruang lingkup manajemen sumber daya manusia menurut Faustino (2003:4) meliputi semua aktifitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, diantaranya adalah :

- a. Rancangan organisasi
- b. Staffing
- c. Sistem reward
- d. Manajemen performansi
- e. Pengembangan pekerja dan organisasi
- f. Komunikasi dan hubungan masyarakat

Dari beberapa penjelasan mengenai definisi manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses dalam menentukan kualitas manusia dengan melakukan tahapan perekrutan, pelatihan, pendidikan, pemberian imbalan serta penghargaan hingga pensiun, dalam rangka mengisi posisi manajemen agar tujuan yang diinginkan bisa tercapai.

5. Konsep Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *performance* (pelaksanaan dari sebuah tanggungjawab) artinya suatu pekerjaan lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan. Penilaian dari suatu pekerjaan menentukan kedudukan rasio pekerjaan-pekerjaan dalam suatu organisasi (Haynes dalam Sinambela, 2012:5).

Menurut Prawirosentono (2004:2) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Rumusan diatas menjelaskan bahwa

kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kemudian menurut Riva'I dan Basri (2005:14) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target dan sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Terdapat dua aspek penting yang perlu diperhatikan dalam mencapai kinerja kelompok yaitu hubungan antara keterpaduan dengan kinerja kelompok, dan perbedaan-perbedaan antara pemecahan masalah dengan pengambilan keputusan secara individu dan kelompok.

Selanjutnya Sinambela (2012:5) juga mengungkapkan bahwa kinerja pegawai adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangat diperlukan sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Kinerja pegawai harus dikelola karena tanpa penetapan beban tugas dan arahnya yang jelas pegawai tidak akan maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai kinerja diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan pelaksanaan suatu pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya, sehingga mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan berdasarkan orientasi pada standar hasil kinerja.

2) Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Keberhasilan dari sebuah kerja merupakan suatu sasaran yang ingin didapatkan oleh individu. Namun, proses untuk mendapatkan keberhasilan dari sebuah pekerjaan terdapat faktor yang bisa mempercepat atau memperlambat dalam mencapai hasil yang diharapkan. Faktor yang mempengaruhi kinerja sangat penting untuk diketahui agar pencapaian dari suatu pekerjaan bisa didapatkan.

Menurut Simanjuntak (2005) kinerja dari individu dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya :

- Kualitas dan kemampuan individu. Yaitu merupakan hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, dan kondisi fisik pegawai (individu). Kualitas dan kemampuan pegawai yang baik bisa didapatkan dari proses rekrutmen yang benar dan sesuai dengan standar penerimaan pegawai serta adanya pelatihan.
- Sarana pendukung. Yaitu hal yang berhubungan dengan sarana kerja. Dengan adanya sarana kerja dan lingkungan kerja yang baik akan membuat kinerja dari pegawai (individu) meningkat.

Dari penjelasan mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja individu diatas, peneliti memaknai bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan faktor yang dapat dijadikan tolak ukur untuk melihat bagaimana kinerja pegawai (individu) dan sangat penting untuk diketahui agar nantinya individu dalam bekerja dapat mengidentifikasi hal-hal apa saja yang perlu untuk diperhatikan dalam pencapaian suatu pekerjaan.

3) Penilaian Kinerja

Teknik yang digunakan oleh seorang pimpinan untuk meningkatkan kinerja adalah melalui penilaian (*appraisal*) motivasi pegawai untuk bekerja, mngembangkan kemampuan dimasa mendatang yang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangannya. Penilaian mengenai kinerja digunakan untuk membandingkan berbagai pekerjaan dengan menggunakan prosedur-prosedur formal dan sistematis untuk menentukan suatu urutan tingkat pekerjaan tersebut (Simamora dalam Sinambela 2012:47).

Penilaian kerja (*performance appraisal*) adalah proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi pegawai kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik dari kinerja (*performance feedback*) memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka dalam bekerja. Penilaian kinerja secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi kerja (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang diberikan. Evaluasi kerja menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi (Sinambela, 2012:47).

Penilaian kinerja adalah sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang pada setiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh atasan mereka. Penilaian kinerja juga merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menentukan hasil yang adil berdasarkan tingkat pekerjaan dan tingkat prestasi.

Berdasarkan pendapat diatas dapat dimaknai bahwa penilaian kinerja adalah suatu evaluasi dari proses kerja yang dilaksanakan yang berkaitan dengan standar dari pekerjaan yang telah ditentukan. Suatu pekerjaan harus dilakukan evaluasi agar dapat mengetahui seberapa besar pencapaian dari pekerjaan tersebut telah dilakukan.

4) Tujuan Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja menjadi penting untuk diperhatikan, mengingat bagus tidaknya penilaian kinerja yang dilakukan akan dipengaruhi oleh tepat tidaknya metode penilaian yang dipilih dan diimplementasikan. Penilaian kinerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yang sangat penting, suatu organisasi merancang program penilaian kinerja untuk memberikan informasi terkait pencapaian dari kinerja.

Tujuan dari penilaian kinerja menurut Cumming dan Donald (dalam Sinambela, 2012:61) adalah :

- Untuk mencapai suatu kesimpulan yang evaluative atau yang memberi pertimbangan mengenai kinerja pegawai.
- Untuk mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan.
- Untuk pengembangan berbagai karya lewat progam-program yang telah dilaksanakan.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat dimaknai bahwa tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai landasan atau bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan dan sebagai bahan pengembangan bagi instansi yang bersangkutan.

5) Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur. Untuk menetapkan indikator kinerja, harus dapat diidentifikasi suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil yang diperoleh dari aktivitas yang dilaksanakan. Indikator kinerja ini digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja pegawai tersebut membuat kemajuan sesuai rencana yang telah ditetapkan.

Instrument pengukuran kinerja merupakan alat yang digunakan dalam mengukur kinerja pegawai (individu). John Miner (dalam Sudarmanto 2009:11) mengemukakan 4 indikator yang dapat dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja pegawai, yaitu :

- a. Kualitas, yaitu tingkat baik buruknya sesuatu, tingkat kesalahan, kerusakan, dan kecermatan.
- b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Waktu, yaitu penggunaan waktu dalam kerja seperti tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif / jam kerja hilang.
- d. Kerja sama, yaitu kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Berdasarkan penjelasan mengenai indikator kinerja menurut John Miner, dapat dimaknai bahwa kinerja individu merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang yang sesuai dengan keahlian, perilaku dan kepemimpinan yang dimiliki oleh individu tersebut. Kinerja harus memberikan pelayanan publik dengan tidak melanggar ketentuan yang ditetapkan sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat. Indikator diatas telah dinilai layak dan sesuai untuk mengukur kinerja pendamping desa, sesuai dengan fenomenanya yaitu :

1. Kinerja pendamping desa di desa topang kurang maksimal dibandingkan dengan kinerjanya di desa-desa lain yang ditanganinya. Adapun data

pembandingnya yaitu pendamping desa hanya satu kali hadir dalam sebulan di desa topang, sementara di tiga desa lainnya yaitu tanjung samak, tanjung bakau dan dwi tunggal, pendamping desa bisa empat kali hadir dalam sebulan.

2. Keberadaan pendamping desa di desa topang kecamatan rangsang kurang memberikan dampak yang berarti. Hal ini mengarah pada 8 tugas pokok dan fungsi pendamping desa yang tidak dilaksanakan dengan baik.

Adapun rumus kinerja dalam penelitian analisis kinerja pendamping desa di desa topang kecamatan rangsang kabupaten kepulauan meranti yaitu :

$$\text{Job Description} = \frac{\text{Job Standard}}{\text{Job Performance}} = \text{Kinerja ?}$$

Dalam penelitian ini, penulis memilih indikator untuk mengukur kinerja pendamping desa yaitu menggunakan 8 tugas pokok dan fungsi pendamping desa yang tercantum dalam Peraturan Menteri Desa Nomor 3 Tahun 2015 tentang Pendampingan Desa. Hal ini dipandang sesuai karena lebih tepat, serta lebih mampu menghasilkan jawaban yang akurat dalam mengukur kinerja dari Pendamping Desa di desa Topang tersebut.

6. Konsep Pendampingan

1. Pendampingan Desa

Pendampingan desa merupakan mandat undang-undang desa kepada Negara dalam rangka mendorong desa yang kuat, maju, mandiri, demokratis dan sejahtera. Berdasarkan Peraturan Menteri Desa Nomor 3 Tahun 2015 tentang Pendampingan Desa, pendampingan desa didefinisikan sebagai kegiatan untuk

melakukan tindakan pemberdayaan masyarakat melalui asistensi, pengorganisasian, pengarahan dan fasilitasi desa.

Pada hakikatnya, asistensi sendiri berarti membantu dalam menjalankan tugas profesionalnya, baik itu dalam melakukan pembangunan infrastruktur maupun pemberdayaan masyarakat. Asistensi ini bertujuan membantu pemerintah desa dalam menjalankan tugas-tugas dalam penyelenggaraan pemerintahan desa, karena masih terbatasnya kualitas dari aparatur desa itu sendiri sehingga perlu adanya asistensi dari pendamping desa.

Adapun tujuan dari pendampingan desa dalam peraturan Menteri Desa nomor 3 tahun 2015 tentang pendampingan desa, meliputi :

- ✓ Meningkatkan kapasitas, efektivitas dan akuntabilitas pemerintahan desa dan pembangunan desa;
- ✓ Meningkatkan prakarsa, kesadaran dan partisipasi masyarakat desa dalam pembangunan partisipatif;
- ✓ Meningkatkan sinergi program pembangunan desa antarsektor;
- ✓ Mengoptimalkan asset local desa secara emansipatoris.

Pendampingan sebagaimana dijelaskan pada peraturan pemerintah nomor 43 tahun 2014 tentang peraturan pelaksanaan undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang desa, dijelaskan secara teknis bahwa pendampingan dilaksanakan oleh satuan kerja perangkat daerah kabupaten/kota dan dapat dibantu oleh tenaga pendamping professional, kader pemberdayaan masyarakat desa, dan pihak ketiga.

Tenaga pendamping professional sebagaimana yang dimaksud tertuang dalam peraturan pemerintah nomor 47 tahun 2015 tentang perubahan peraturan pemerintah nomor 43 tahun 2014 tentang peraturan pelaksanaan undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang desa terdiri atas :

- Tenaga Pendamping lokal desa yang bertugas di desa untuk mendampingi desa dalam penyelenggaraan pemerintah desa, kerja sama desa, pengembangan badan usaha milik desa (BUMDes) dan pembangunan yang berskala local desa.
- Tenaga pendamping desa yang bertugas di kecamatan untuk mendampingi desa dalam penyelenggaraan pemerintah desa, kerja sama desa, pengembangan BUMDes, dan pembangunan berskala local desa.
- Tenaga pendamping teknis yang bertugas di kecamatan untuk mendampingi desa dalam pelaksanaan program dan kegiatan sektoral.
- Tenaga ahli pemberdayaan masyarakat yang bertugas meningkatkan kapasitas tenaga pendamping desa dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa dan pemberdayaan masyarakat desa.

Pada peraturan pemerintah nomor 47 tahun 2015 tentang perubahan peraturan pemerintah nomor 43 tahun 2014 tentang peraturan pelaksanaan undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang desa, tenaga pendamping desa harus memiliki kompetensi dan kualifikasi pendampingan dibidang penyelenggaraan pemerintahan, ekonomi, akuntansi, dan pembangunan.

2. Pendamping Desa

Berdasarkan Peraturan Menteri Desa Nomor 3 Tahun 2015 tentang Pendampingan Desa, pendamping desa bertugas mendampingi desa dalam penyelenggaraan pembangunan desa dan pemberdayaan masyarakat desa. Adapun terkait dengan tugas pendamping desa dalam melaksanakan tugas mendampingi desa, meliputi:

1. Mendampingi desa dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan terhadap pembangunan desa dan pemberdayaan masyarakat desa.

2. Mendampingi desa dalam melaksanakan pengelolaan pelayanan sosial dasar, pengembangan usaha ekonomi desa, pendayagunaan sumber daya alam dan teknologi tepat guna, pembangunan sarana prasarana desa dan pemberdayaan masyarakat desa.
3. Melakukan peningkatan kapasitas bagi pemerintahan desa, lembaga kemasyarakatan desa dalam hal pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa.
4. Melakukan pengorganisasian di dalam kelompok-kelompok masyarakat desa.
5. Melakukan peningkatan kapasitas bagi kader pemberdayaan masyarakat desa dan mendorong terciptanya kader-kader pembangunan desa yang baru.
6. Mendampingi desa dalam pembangunan kawasan perdesaan secara partisipatif
7. Memfasilitasi laporan pelaksanaan pendampingan oleh kepala desa terhadap kecamatan.
8. Memfasilitasi laporan pelaksanaan pendampingan oleh camat ke pemerintah daerah Kabupaten/kota.

Kompetensi pendamping desa sekurang-kurangnya memenuhi unsur atau syarat kualifikasi antara lain :

- Tamatan S1 (Sarjana) dan telah lulus tes seleksi
- Memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam pemberdayaan masyarakat
- Memiliki pengalaman dalam pengorganisasian masyarakat desa
- Mampu melakukan pendampingan usaha ekonomi masyarakat desa
- Mampu melakukan teknik fasilitasi kelompok-kelompok masyarakat desa dalam musyawarah desa
- Memiliki kepekaan terhadap kebiasaan, adat istiadat dan nilai-nilai budaya masyarakat desa.

Pendamping desa memiliki 3 golongan, yaitu antara lain :

1. Pendamping Ekonomi Desa (PED).
2. Pendamping Akuntansi Desa (PAD).
3. Pendamping Pembangunan Desa (PPD).

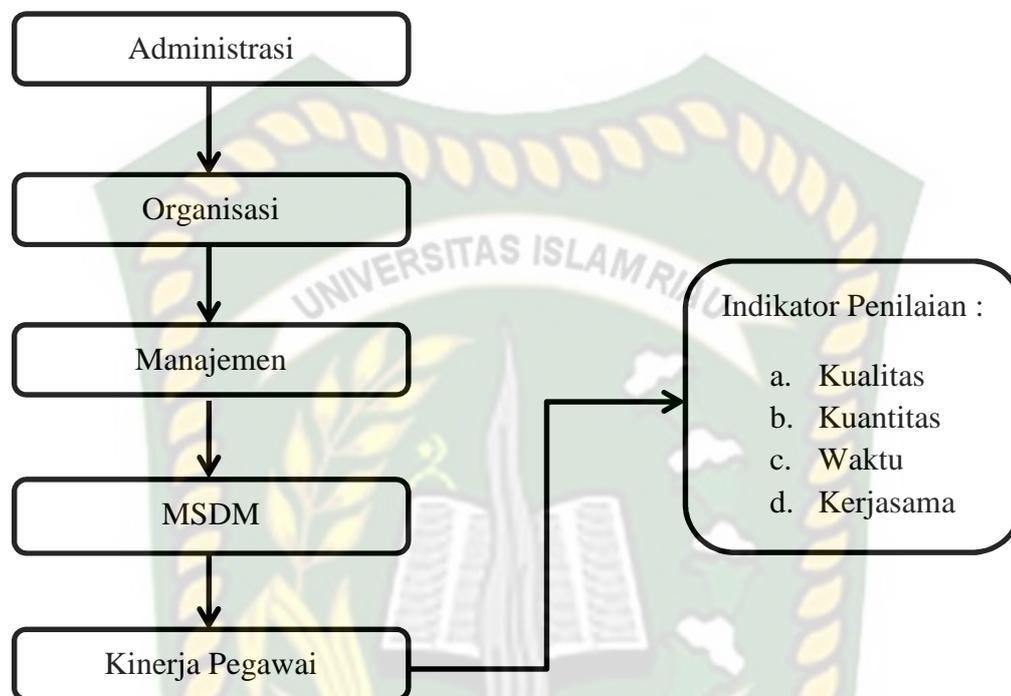
Berdasarkan Peraturan Menteri Desa Nomor 3 Tahun 2015 tentang Tugas Pendamping Desa, dapat dimaknai bahwa pendampingan terhadap desa pada prinsipnya adalah upaya untuk menggerakkan potensi yang ada di desa sehingga desa mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki untuk melakukan perubahan-perubahan kearah yang lebih baik dari sisi ekonomi, politik, sosial dan budaya.

Oleh sebab itu, pendampingan desa tidak dapat hanya dilihat dan dimaknai sebagai aktivitas membantu desa menjalankan aspek-aspek teknokratis dan administrative saja, melainkan pendampingan desa merupakan aktivitas mengubah nilai-nilai yang terkandung dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 agar bisa diterjemahkan dalam perilaku keseharian di desa tersebut.

B. Kerangka Pikir

Dalam hal ini, berdasarkan dari variabel penelitian ini yaitu “Kinerja Pendamping Desa” maka penulis menguraikan alur kerangka pemikiran dengan mendudukan 8 tupoksi pendamping desa sebagai indikator. Penulis mengambil delapan tupoksi tersebut sebagai indikator yang dijadikan ukuran dalam usulan penelitian tentang Analisis Kinerja Pendamping Desa di Desa Topang Kecamatan Rangsang Kepulauan Meranti. Adapun gambaran bagan kerangka pikir bisa dilihat dibawah ini :

Gambar II.1 Kerangka Pikir Penelitian tentang Analisis Kinerja Pendamping Desa di Desa Topang Kecamatan Rangsang Kabupaten Kepulauan Meranti



Sumber: Hasil Modifikasi Penulis, 2018.

C. Hipotesis

Menurut Sugiono (2003:70) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan, maka hipotesis yang peneliti kemukakan dalam usulan penelitian ini adalah : “Diduga Kinerja Pendamping Desa di Desa Topang Kecamatan Rangsang Kabupaten Kepulauan Meranti kurang berjalan dengan baik, hal ini disebabkan karena 8 tugas pokok dan fungsi pendamping desa tidak terlaksana sepenuhnya dengan baik.

D. Konsep Operasional

Untuk memudahkan pemberian pemahaman dalam menafsirkan istilah atau pun konsep terkait usulan penelitian ini, maka peneliti memberikan beberapa konsep yang berhubungan langsung dengan penelitian ini.

1. Administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas dan komitmen tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.
2. Administrasi publik adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu negara dalam usaha mencapai tujuan negara
3. Organisasi adalah wadah untuk memfasilitasi proses kerja sama untuk pencapaian suatu tujuan tertentu.
4. Organisasi publik adalah organisasi pemerintah yang mewadahi seluruh lapisan masyarakat dengan ruang lingkup negara dan mempunyai kewenangan yang absah (legitimasi) di bidang politik, administrasi pemerintahan, dan hukum secara terlembaga sehingga mempunyai kewajiban melindungi warga negara dan melayani segala keperluannya.
5. Manajemen adalah seni untuk memengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu tanpa merasa terpaksa atau dengan sengang hati.
6. Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses dalam menentukan kualitas manusia dengan melakukan tahapan perekrutan, pelatihan, pendidikan, pemberian imbalan serta penghargaan hingga pensiun, dalam rangka mengisi posisi manajemen agar tujuan yang diinginkan bisa tercapai.
7. Sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak organisasi, baik organisasi public maupun swasta yang berfungsi sebagai asset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.
8. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan

- berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target dan sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.
9. Pendampingan desa merupakan mandat undang-undang desa kepada negara dalam rangka mendorong desa yang kuat, maju, mandiri, demokratis dan sejahtera.
 10. Kualitas, yaitu tingkat baik buruknya sesuatu, tingkat kesalahan, kerusakan, dan kecermatan.
 11. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
 12. Waktu, yaitu penggunaan waktu dalam kerja seperti tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif / jam kerja hilang.
 13. Kerja sama, yaitu kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.
 14. Kepala desa adalah sebuah jabatan politik untuk memimpin sebuah desa.
 15. Pendamping desa adalah sebuah jabatan politik yang berfungsi untuk mendampingi desa dalam melakukan pembangunan (infrastruktur) dan pemberdayaan masyarakat.

E. Operasional Variabel

Operasional Variabel dalam penelitian ini akan disajikan dalam bentuk tabel, uraian konsep, variabel, indikator, item penilaian, dan skala yang direncanakan untuk mendapatkan hasil penelitian yang baik dan akurat. Tujuan operasional variabel ini adalah menjelaskan mengenai konsep-konsep utama dalam penelitian ini dan pengelompokan item penelitian yang mana sebagai variabel Kinerja Pendamping Desa dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel II.1 : Konsep Operasional Variabel Penelitian tentang Analisis Kinerja Pendamping Desa di Desa Topang Kecamatan Rangsang Kabupaten Kepulauan Meranti

Konsep	Variabel	Indikator	Sub Indikator
Menurut Campbell (dalam Kaswan 2015:153) Kinerja Pegawai adalah perilaku yang dilakukan pegawai selama di tempat kerja yang memberi kontribusi terhadap tujuan organisasi.	Kinerja Pendamping Desa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Waktu 4. Kerjasama 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pengelolaan pelayanan sosial dasar. 2. Melakukan pengorganisasian didalam kelompok masyarakat. 1. Melakukan perencanaan, pemantauan, dan pelaksanaan pembangunan. 2. Mendampingi pembangunan kawasan pedesaan. 1. Meningkatkan kapasitas pemerintahan desa. 2. Meningkatkan kapasitas kader pemberdayaan masyarakat. 1. Memfasilitasi laporan oleh kepala desa ke kecamatan. 2. Memfasilitasi laporan oleh camat ke kabupaten/kota.

Sumber : Modifikasi penulis, 2018.