

## BAB II

### STUDI KEPUSTAKAAN DAN KERANGKA PIKIRAN

#### A. Studi Kepustakaan

##### 1. Konsep Administrasi

Sebagai makhluk individual manusia juga sebagai makhluk sosial yang selalu bekerja sama dengan makhluk lainnya untuk memenuhi kebutuhannya dengan melibatkan diri dalam suatu kerjasama. Manusia sebagai subjek untuk melayani dan manusia pulalah yang menjadi objek untuk dilayani. Manusia yang harus menjaga keteraturan kehidupan sosialnya dan manusia itu sendiri yang harus memecahkan seluruh permasalahan kehidupan sosialnya. Maka, diperlukan suatu administrasi untuk menyelesaikannya.

Menurut Pasalong (2007;1) Administrasi secara etimologi berasal dari bahasa latin (*Yunani*) yang terdiri atas dua kata, yaitu “*ad*” dan “*ministrate*” yang berarti “*to serve*” yang dalam bahasa Indonesia berarti melayani dan atau memenuhi. Sedangkan Dimock dan Dimock (dalam Pasalong, 2007;2) mengemukakan bahwa secara etimologi kata administrasi berasal dari kata :”*ad*” dan “*minister*” yang berarti juga “*to serve*”.

Kemudian, pengertian administrasi juga dikemukakan oleh Waldo (dalam Marbun, dkk 2006;7) mendefinikan administrasi sebagai suatu proses yang umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, Negara, swasta, sipil atau militer. Sedangkan usaha yang besar atau yang kecil.

Menurut Atmosudirjo (dalam Zulkifli 2005;17) menyatakan bahwa administrasi merupakan seperangkat kegiatan tertentu dan terarah yang berlangsung untuk memimpin dan mengendalikan administrasi modern yang menjadi wahana urusan dan sekaligus berlangsung didalamnya. Sedangkan menurut Siagian (dalam Syafie 2003;5) administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan dari keputusan-keputusan yang telah di ambil dan pelaksanaan itu pada umumnya yang dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Batas-batas administrasi menurut Silalahi (dalam Zulkifli 2005;19) adalah bentuk kerja sama yang dilakukan sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja yang telah ditentukan dalam struktur kerja dengan memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Menurut Woodrow Wilson (dalam Miftha Thoha 2008;8) administrasi merupakan suatu bidang usaha dan harus dipisahkan dari politik, maka White kemudian menjawabnya dengan berargumentasi bahwa ilmu administrasi Negara hanya dapat dijalankan secara efektif jika dikawinkan dengan teori pemerintahan.

Zulkifli (2005;57) mengemukakan bahwa Administrasi Negara sebagai keseluruhan aktifitas yang dirancang dan dilaksanakan secara bersama-sama oleh seluruh unsure penyelenggara Negara dalam mencapai satu atau sejumlah tujuan ideal dan substansial yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Siagian (2006;7) Administrasi Negara adalah sebagai keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah dari suatu Negara dalam rangka mencapai tujuan Negara.

Dalam administrasi terdapat prinsip-prinsip yang diyakini sebagai pegangan atau acuan yang mendukung upaya pencapaian suatu hasil yang diharapkan. Prinsip-prinsip administrasi tersebut seperti yang dikemukakan oleh Hendry Fayol (dalam Zulkifli 2005;71) yang terdiri dari 14 prinsip umum administrasi yaitu :

1. Pembagian kerja
2. Pendelegasian wewenang atau tanggung jawab
3. Disiplin
4. Kesatuan perintah
5. Kesatuan arah atau tujuan
6. Mendahulukan dan mengutamakan kepentingan umum
7. Pengupahan atau penggajian
8. Sentralisasi
9. Skala hirarki
10. Tata tertib
11. Keadilan
12. Stabilitas jabatan
13. Prakarsa, dan
14. Solidaritas kelompok kerja

Prinsip-prinsip umum administrasi yang dikemukakan, dalam suatu upaya pencapaian hasil yang optimal. Maka yang diharapkan setiap top administrator menghayati dan menjabarkan setiap butir-butir, prinsip-prinsip tersebut.

Bertitik tolak dari fitrah manusia sebagai makhluk sosial yang memiliki kemampuan terbatas, maka untuk mengendalikan dan memenuhi aneka ragam kebutuhannya itu, suka atau tidak suka kembali dia membutuhkan uluran tangan dari lingkungan sekitarnya termasuk manusia lain, (Zulkifli,2005;13)

Selanjutnya, Zulkifli (2005;13) mengemukakan dua bentuk utama anak manusia dalam memenuhi kebutuhannya sebagai berikut :

*Pertama*, dengan cara menjalin kerja sama dengan orang lain untuk memenuhi kebutuhan atau tujuan tertentu yang tidak mungkin dipenuhi atau diadakannya secara perseorangan, dan

*Kedua*, dengan cara membeli dan atau membayar dalam bentuk sejumlah kompensasi terhadap setiap bentuk produk dan jasa pelayanan yang diperolehnya dari suatu lembaga. Dua cara itu adalah hanya bagian kecil saja dari bentuk aktifitas pelayanan dan proses keluaran (*output*) suatu administrasi.

Dilihat dari jenis pelayanan yang diberikan, administrasi dapat terbagi dua yaitu administrasi Negara dan administrasi niaga. Dimana keduanya memiliki perbedaan, yang mana administrasi Negara lebih berorientasi kepada kegiatan kerja sama yang ada pada ruang lingkup pemerintahan dan lebih mengutamakan kepentingan masyarakat umum serta tidak mengambil keuntungan. Sedangkan administrasi niaga lebih berorientasi kepada kegiatan kerja sama dalam berbisnis yang lebih mengutamakan keuntungan dari masyarakat yang berkepentingan.

Kemudian Pasalong (2007;8) Administrasi Negara sebagai kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien sebagai bentuk kesadaran individu ataupun kolektif yang memahami bahwa hidup bermasyarakat, berbangsa terdapat ketentuan adanya hak, kewajiban serta larangan yang harus di patuhi bersama agar kehidupan menjadi teratur. Jadi intinya administrasi Negara merupakan sekumpulan orang yang bekerjasama di dalam organisasi pemerintahan untuk mencapai suatu tujuan organisasi secara efektif dan efisien sebagai bentuk kesadaran individu ataupun kolektif yang memahami bahwa hidup

bermasyarakat, berbangsa terdapat ketentuan adanya hak, kewajiban serta larangan yang harus di patuhi bersama agar kehidupan menjadi teratur.

Jadi administrasi dapat disimpulkan bahwa suatu proses kerja sama yang dilaksanakan oleh orang-orang yang ada dalam suatu organisasi yang mana sesuai dengan tujuan yang telah disepakati bersama sebelumnya. Administrasi merupakan salah satu tonggak dalam semua pelaksanaan pembangunan, karena tanpa adanya pengadministrasian dengan baik, maka proses pembangunan tidak akan dapat berjalan dengan baik.

## 2. Konsep Organisasi

Dalam pelaksanaan administrasi, organisasi merupakan suatu tempat dimana administrasi di jalankan sesuai dengan fungsi dan tugasnya. Administrasi merupakan suatu proses yang melaksanakan setiap bentuk kegiatan atau aktifitas organisasi. Tanpa adanya administrasi didalam sebuah organisasi, maka tujuan organisasi akan sulit tercapai secara efektif dan efisien.

Organisasi secara umum merupakan bentuk kerjasama antara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama organisasi menurut W.A. Anderson dan Frederick B.Parker (dalam sukidin 2011:195) adalah struktur hubungan manusia yang didalamnya terdapat tjuan tertentu dan memiliki unit yang diatur secara sistematis untuk memajukan dan mengejar tujuan atau kepentingan bersama yang secara spesifik tidak dinyatakan dalam institusi. Organisasi terdiri atas dua pokok yaitu bagian-bagian dan hubungan-hubungan.

Menurut Massien (dalam Zulkifli, 2009;71) organisasi merupakan suatu kerja sama sekelompok orang yang membagi tugas-tugasnya diantara para anggota, menetapkan hubungan-hubungan kerja dan menyatukan aktifitas-aktifitas kearah pencapaian tujuan bersama.

Adapun defenisi menurut Zulkifli (2005;74) menyatakan bahwa organisasi sebagai wadah pelaksanaan kerja sama dan juga mencakup rangkaian aktifitas pembagian tugas, penunjukan staf, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi. Organisasi juga dapat didefinisikan bahwa setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan, yang mana selalu terdapat hubungan antara seorang/kelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang/sekelompok orang lain yang disebut bawahan.

Menurut Siagian (2003;95) sebagai wadah organisasi bersifat “relative statis” organisasi perlu memiliki suatu pola dasar struktur organisasi yang relative parmanen.

Organisasi terbagi menjadi dua pengertian yaitu organisasi dalam arti statis dan dinamis, adapun pengertian organisasi dalam arti statis sebagaimana dikemukakan Nabawi (2008;9) bahwa organisasi dalam arti pengertian statis adalah wadah berhimpun sejumlah manusia karena memiliki kepentingan yang sama, dari pengertian tersebut terlihat bahwa sifat statis terletak pada dua kondisi yaitu : setiap organisasi memiliki suatu batas yang relatif kontinu (berkesinambungan) untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkap tujuan bersama.

Dalam organisasi terdapat unsur-unsur yang merupakan suatu kesatuan yang utuh agar organisasi dapat berjalan. Seperti, yang dikemukakan Nabawi (2008;11) bahwa pada dasarnya organisasi memiliki 4 unsur pokok, ke empat unsur itu adalah :

1. Manusia, yaitu: yang terdiri dari dua orang atau lebih yang menghimpun diri dalam suatu wadah.
2. Filsafat, yaitu: manusia yang menghimpun diri dalam organisasi dengan hakikat kemanusiaannya, menjalani kehidupan bersama berdasarkan filsafat yang sama.
3. Proses, yaitu : kerja sama dalam organisasi yang berlangsung secara berkelanjutan.
4. Tujuan, yaitu : organisasi didirikan oleh manusia adalah karena kesamaan kepentingan, baik dalam rangka mewujudkan hakikat kemanusiaannya maupun secara berkelanjutan untuk memenuhikebutuhannya.

Setiap organisasi harus menetapkan prinsip-prinsip sebagai acuan dalam melaksanakan setiap fungsi, tugas, wewenang dan tanggung jawab seperti yang di rumuskan oleh Atmosudirjo (dalam Zulkifli 2005;57) sebagai berikut :

1. Organisasi itu harus mempunyai tujuan
2. Harus ada pembagian kerja dan penugasan kerja yang homogeny
3. Antara tugas, tanggungjawab dan wewenang harus selalu terdapat kesesuaian
4. Setiap pelimpahan kekuatan dan tugas harus dilakukan setepat-tepatnya
5. Kekuasaan komando hirarki
6. Komunikasi
7. Kewajiban pemimpin untuk mengadakan pengecekan terhadap pelaksanaan perintah-perintahnya
8. Kontuinitas
9. Saling asuh antara instansi lini dan staf
10. Koordinasi
11. Kahayatan
12. Tahu diri terhadap setiap diri organisasi

Prinsip-prinsip organisasi tersebut diterapkan sebagai acuan dalam setiap menjalankan kegiatan-kegiatan didalam organisasi. Sehingga organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan utama organisasi tersebut.

Menurut Sthepen P.Robin (1994;4) organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara dasar, dengan yang relatif dapat didentifikasikan , yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Menurut Prajudi Atmosudirjo (dalam Makmur 2006;107) organisasi adalah suatu kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih yang dengan sadar bekerja sama secara terpadu dalam suatu kontes tertentu, menurut batasan-batasan dan fungsi-fungsi tertentu guna mencapai suatu tujuan bersama tertentu atau suatu perangkat tujuan-tujuan bersama tertentu.

Menurut Anderson dan Fandereick B. Farker (dalam Sukidin Damai Darmadi (2011;195) organisasi adalah sebagai suatu strutur hubungan manusia yang didalamnya terdapat tujuan-tujuan tertentu dan memiliki unit-unit yang diatur secara sistematis untuk memajukan dan mengerjakan tujuan atau kepentingan bersama secara spesifik tidak dinyatakan dalam institusi-institusi.

Dari defenisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu tempat di mana administrasi dijalankan sesuai dengan fungsi dan tugasnya. Administrasi nerupakan suatu proses yang melaksanakan setiap bentuk kegiatan atau aktifitas organisasi. Tanpa adanya administrasi didalam sebuah organisasi

yang mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara baik, maka tujuan organisasi akan semakin sulit untuk tercapai secara efektif dan efisien.

### 3. Konsep Manajemen

Siagian (2006;5) manajemen adalah sebagai proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain.

Hasibuan (1995;1) mengatakan manajemen artinya mengatur. Namun, harus jelas yang diatur, apa tujuan mengatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mangaturinya. Sedangkan Nawawi (2008;40) memilah-milah pengertian manajemen menjadi beberapa unsur yaitu sebagai berikut :

1. Unsur tujuan organsasi, yang bila dikaitkan dengan pandangan baru adalah keuntungan dan manfaat lainnya, melalui di hasilkannya produk dan pelayanan yang berkualitas.
2. Unsur bantuan, yang bila dihubungkan dengan pandangan baru berarti pengikut sertaan dalam melaksanakan pekerjaan sebagai eksistensi organisasi melalui kerja individual dan kerja didalam tim (*team work*).
3. Unsur orang lain, yang jika dikaitkan dengan pandangan baru dapat di artikan para pekerja dan para manajer, yang harus diikut sertakan oleh top manajer. Namun jika para manajer dan top manajer di pandang sebagai kesatuan dan disebut eksekutif, maka orang lain adalah para pekerja yang harus diperlakukan sebagai *partner*.

Hasibuan (1995;1) Manajemen diartikan sebagai ilmu dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efesien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dan, menurut Handoko (dalam Martoyo,2005;5) ada 3 alasan utama dilakukannya manajemen yaitu, terdiri dari :

1. Untuk mencapai tujuan. Maksudnya, manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi.
2. Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Maksudnya, manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sarana-sarana, dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkementingan dalam organisasi.
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektifitas. Maksudnya suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektifitas.

Berkaitan dengan hal tersebut diatas, Darwis (2009;4) mengemukakan bahwa dengan demikian, manajemen lebih mengutamakan pendayagunaan sumber daya manusia untuk menggerakkan sumber daya yang lainnya. Oleh karena itu, manajemen diperlukan dalam suatu organisasi untuk mendayagunakan sumber daya yang ada maka dari itu diperlukan suatu konsep manajemen sumber daya manusia.

Menurut Ruky (2001;19) manajemen kinerja adalah suatu bentuk usaha kegiatan atau program yang prakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.

Dalam hal ini dapat dipahami bahwa manajemen suatu bentuk program yang dilaksanakan oleh pemimpin yang dikendalikan oleh anggota organisasi melalui kegiatan-kegiatan dalam mengarahkan dan mengendalikan prestasi pegawai.

Menurut G.T.Terry (dalam Sukidin Darma Darmadi (2011;241) manajemen adalah pencapaian suatu sasaran yang telah ditentukan sebelumnya melalui usaha orang lain.

Fungsi-fungsi manajemen menurut Allison (dalam sukidin:244) adalah :

- a. Menetapkan sasaran-sasaran dan prioritas bagi organisasi berdasarkan ramalan-ramalan mengenai lingkungan eksternal dan kapasitas-kapasitas organisasi
- b. Memikirkan rencana-rencana operasional untk mencapai sasaran-sasaran ini

Dari poin-poin di atas barulah di ketahui bahwasanya sangat pentingnya manajemen, baik dari awal pelaksanaan manajemen tersebut hingga hasil akhir dari manajemen tersebut.

Dalam organisasi, pelaku organisasi harus dapat merealisasikan fungsi-fungsi manajemen sebagai suatu alat dalam menggerakkan organisasi berdasarkan metode keilmuan pada setiap bidang kegiatan organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, Manulang (dalam Zulkifli,2005;58) mengelompokkan fungsi manajemen yaitu perencanaan pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, dan pengawasan.

Selanjutnya, Siagian (dalam Zulkifli 2005;84) melengkapi fungsi yang terakhir manajemen dengan penilaian (*evaluating*) yaitu : perencanaan (*pleaning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian motivasi (*motivating*), pengawasan (*controlling*), dan penilaian (*evaluating*).

Jadi manajemen sangat penting bagi setiap organisasi terutama pada bagian manajerial, karena setiap manajer atau pemimpin harus memiliki ilmu manajemen yang bertujuan untuk mengatur organisasi yang dipimpinnya.

#### 4. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi di buat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Begitu pula dengan pelaksanaan misinya maka dikelola dan diurus oleh manusia. Dengan demikian manusia merupakan faktor yang sangat strategis dalam semua kegiatan organisasi. Agar dapat mengatur dan mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai maka dibutuhkan ilmu, metode dan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia atau sering di sebut dengan manajemen sumber daya manusia.

Pengertian manajemen banyak dikemukakan oleh para ahli manajemen. Menurut Sondang P. Siagian (2001;10) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan dan dikutip agar efektif dan efisien membantu terwujudnya perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Hasibuan (1995;1) Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsure-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari 6M, yaitu :

1. *Man*
2. *Money*
3. *Method*
4. *Materials*
5. *Machines, dan*
6. *Market.*

Namun, pada unsur *Man* (manusia) ini merupakan unsur yang sangat penting dari pada unsur lainnya, karena manusia sebagai penggerak dari pada unsur-unsur manajemen lainnya. Dan unsur *Man* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut sebagai manajemen sumber daya manusia atau di singkat MSDM. Manajemen sumber daya manusia ini benar-benar ilmu yang mempelajari khusus pada satu unsur manajemen tersebut yaitu *man* atau manusia.

Menurut Sedarmayanti (2001;6) Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.

Untuk itu manajemen sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional dan baik agar dapat terwujudnya keseimbangan tersebut merupakan kunci utama sebuah organisasi agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Dan Ike Kusdyah Rahmawati (2008;3) mengatakan bahwa MSDM merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Hasibuan (2013;10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Kemudian menurut Wirawan (2009;1) Istilah sumber daya manusia (SDM) mencakup semua yang terdapat dalam diri manusia yang antara lain terdiri atas dimensi-dimensi berikut:

1. Fisik manusia, keadaan fisik manusia meliputi tinggi rendahnya atau berat ringannya manusia, sehat sakitnya fisik manusia, cantik tampan atau tidaknya dan kuat lemahnya fisik manusia. Kemampuan fisik digunakan untuk menggerakkan, mengerjakan, atau menyelesaikan sesuatu.
2. Psikis manusia, keadaan psikis/kejiwaan manusia antara lain meliputi sehat atau sakitnya jiwa manusia, motivasi, semangat dan etos kerja, kreatifitas, inovasi dan profesionalisme manusia.
3. Sifat atau karakteristik manusia, karakteristik manusia terdiri atas kecerdasan (kecerdasan intelektual, emosional, spiritual dan sosial), energy atau daya untuk melakukan sesuatu, bakat, dan kemampuan untuk berkembang.
4. Pengetahuan dan keterampilan manusia, pengetahuan manusia meliputi tinggi rendahnya pendidikan, pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki manusia.
5. Pengalaman manusia, pengalaman manusia meliputi pengalaman yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan pekerjaan.

Dari beberapa dimensi yang dikemukakan di atas, maka sumber daya manusia merupakan segala sesuatu yang ada pada diri manusia yang meliputi fisik, psikis, sifat, karakteristik, pengetahuan, dan keterampilan, serta pengalaman manusia. Dalam merealisasikan visi, misi dan tujuan organisasi menginventarisasi sumber daya sebagai modal untuk menciptakan kegiatan organisasi. Tanpa diinventarisasi sumber daya tidak bermanfaat bagi organisasi.

Adapun tujuan dari manajemen sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Martoyo (2000;13) tujuan manajemen sumber daya manusia dapat dirinci sebagai berikut :

1. Tujuan organisasional, yaitu untuk tercapainya efektifitas maksimal dari organisasi

2. Tujuan fungsional, yaitu bahwa secara fungsional tujuannya harus sesuai dengan tujuan organisasi yang lebih besar
3. Tujuan sosial, yaitu setiap organisasi apapun tujuannya harus mengingat akibatnya bagi kepentingan masyarakat umum
4. Tujuan personal, yaitu kepentingan personal atau individual dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah merupakan proses penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai suatu tujuan, baik individu maupun organisasi yang akan menentukan kerja seseorang pegawai atau karyawan.

### 5. Konsep Kinerja

Gomes (2003 : 135) Kinerja adalah mempunyai tujuan untuk me-reward kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*). Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, promosi, pelatihan dan penempatan pada tugas-tugas tertentu.

Adapun kriteria/Indikator kinerja pegawai menurut Cardoso Gomes (2003 : 142) sebagai berikut :

1. Kuantitas pekerjaan (*quantity of work*) : jumlah pekerjaan, beban kerja, kualitas SDM.
2. Kualitas pekerjaan (*quality of work*) : Kecakapan, ketelitian kerja, tingkat kesalahan.
3. Pengetahuan mengenai pekerjaan (*job knowledge*) : kemampuan pegawai, pengetahuan tentang pekerjaan, kesungguhan pegawai.
4. Gagasan (*creativity*) : gagasan dan penyelesaian persoalan.
5. Kerjasama (*cooperation*) : kemampuan bekerjasama, kemampuan pengambilan keputusan.
6. Kesadaran (*Dependability*) : kejujuran, keadilan dan kedisiplinan.
7. Prakarsa (*initiative*) : tanggung jawab, kreativitas
8. Kualitas pribadi (*Personal qualities*) : Sikap/prilaku, etika dan kepribadian.

Dalam Lijan Poltak Sinambela (2012;6) Riva'i, Basri mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan merupakan konsep kinerja, menurut Mangkunegara (2006;67) kinerja adalah hasil secara kualitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009;67) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari penjelasan diatas dijelaskan bahwa kinerja merupakan kemampuan mengidentifikasi keserasian antara kemampuan yang dimiliki pekerja dengan tujuan pekerjaan yang akan dilakukan keserasian sebagai kinerja masih dipengaruhi pula oleh interaksi antara pemahaman dan penerimaan pegawai terhadap tujuan pekerjaan dalam kemampuan melaksanakan pekerjaannya mencapai tujuan tersebut.

Amstrong (2003: 14) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk dapat memperbaiki pelaksanaan kerja yang dapat di capai. Menurutnya ada 4 jenis ukuran kinerja, yaitu :

1. Ukuran uang, yang mencakup pendapatan, pengeluaran dan pengambilan
2. Ukuran upaya atau dampak, yang mencakup pencapaian sasaran, penyelesaian proyek, tingkat pelayanan, serta kemampuan mempengaruhi perilaku rekan kerja dan pelanggan.
3. Ukuran reaksi, yang menunjukkan penilaian rekan kerja, pelanggan atau pemegang pekerjaan lainnya
4. Ukuran waktu yang menunjukkan pelaksanaan kinerja di bandingkan jadwal, batas akhir, kecepatan respon, atau jumlah pekerjaan sasaran

Agar mencapai kinerja yang optimal, Mangkunegara (2007;67-68), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu :

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skil*) artinya setiap pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya setiap pegawai harus

memiliki sikap mental, fisik memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Kinerja atau prestasi kerja merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi kegiatan tertentu atau selama kurun waktu tertentu dari suatu tim dalam pencapaian organisasi, dan bila kinerja baik maka tujuan organisasi publik akan tercapai pada tingkat yang lebih tinggi.

Terkait dengan konsep kinerja (Rumler Dan Brache, 1995:7) mengemukakan ada 3 level kinerja yaitu :

- a. Kinerja organisasi merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rencana organisasi, dan manajemen organisasi
- b. Kinerja proses merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, perancangan proses dan manajemen proses
- c. Kinerja individu yaitu merupakan pencapaian atau efektifitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Adapun unsur-unsur pokok dalam pengukuran kinerja (Siagian 2006;18) adalah :

- a. Perencanaan yang menetapkan tujuan, sasaran dan strategic pencapaian tujuan organisasi
- b. Pengembangan system pengukuran yang relevan bagi organisasi
- c. Penggunaan informasi bagi organisasi
- d. Pelaporan hasil secara formal dari organisasi

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2006;22) mengatakan bahwa dalam peningkatan kinerja, paling tidak tercapai tujuh langkah yang dapat dilakukannya, yaitu :

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan melalui tiga cara :
  1. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis
  2. Mengidentifikasi masalah melalui pegawai
  3. Memperhatikan masalah yang ada
- b. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi yaitu :
  1. Mengidentifikasi masalah secepat mungkin
  2. Menentukan tingkat keseriusan masalah
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk mengulangi penyebab kekurangan tersebut
- e. Melakuka rencana tindakan tersebut
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum
- g. Mulai dari awal jika perlu

## 6. Konsep Kinerja Pegawai

Wirawan (2009;6) Kinerja pegawai merupakan sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan interal organisasi. Faktor lingkungan eksternal dan faktor lingkungan internal karyawan atau pegawai. Faktor lingkungan internal yaitu faktor-faktor didalam organisasi yang meliputi dukungan organisasi tempat ia bekerja. Faktor lingkungan eksternal organisasi yaitu keadaan. Kejadian, situasi yang terjadi dilingkungan eksternal organisasi.

Faktor internal pegawai adalah faktor-faktor dalam diri pegawai merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan (Robert L. Mathis dan John H. Jackson, 2002;87) kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak kontribusi karyawan pada organisasi.

Menurut Simora (2000;455) juga mengatakan bahwa kinerja memiliki unsur yang dapat mempengaruhi pelaksanaan kinerja pegawai, unsure-unsur tersebut adalah :

1. Motivasi
2. *Ability* atau kemampuan dan pengetahuan

Untuk memelihara kondisi ini karyawan harus mendapatkan perhatian sungguh-sungguh dari instansinya. Program latihan dan pendidikan serta fasilitas kerja mempunyai dampak yang cukup besar, karena kemampuan dan keterampilan serta *skill* para karyawan perlu didukung oleh instansi melalui pendidikan, latihan dan pengembangan. Selain itu, efektifitas dan efisiensi pekerjaan yang telah dirancang secara efisien mendorong karyawan yang mempunyai kemampuan dan termotivasi untuk mencapai keberhasilan.

Penilaian kinerja pegawai menurut Mengginson (dalam Mankunegara, 2005;9) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Sikula (dalam Mangkunegara, 2005;10) bahwa penilaian kinerja pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun suatu barang.

Adapun manfaat dari pengukuran kinerja pegawai seperti yang dikemukakan oleh Efendi (dalam Indrastuti, 2008,50) yaitu :

1. Peningkatan prestasi kerja, dimana pimpinan maupun karyawan akan memperoleh umpan balik dan kesempatan mereka untuk memperbaiki pekerjaannya.
2. Akan diperoleh kesempatan kerja untuk menempati posisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.
3. Kebutuhan akan pendidikan bagi karyawan yang mempunyai kemampuan dibawah standar kerja.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolak ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap tugas jabatan.

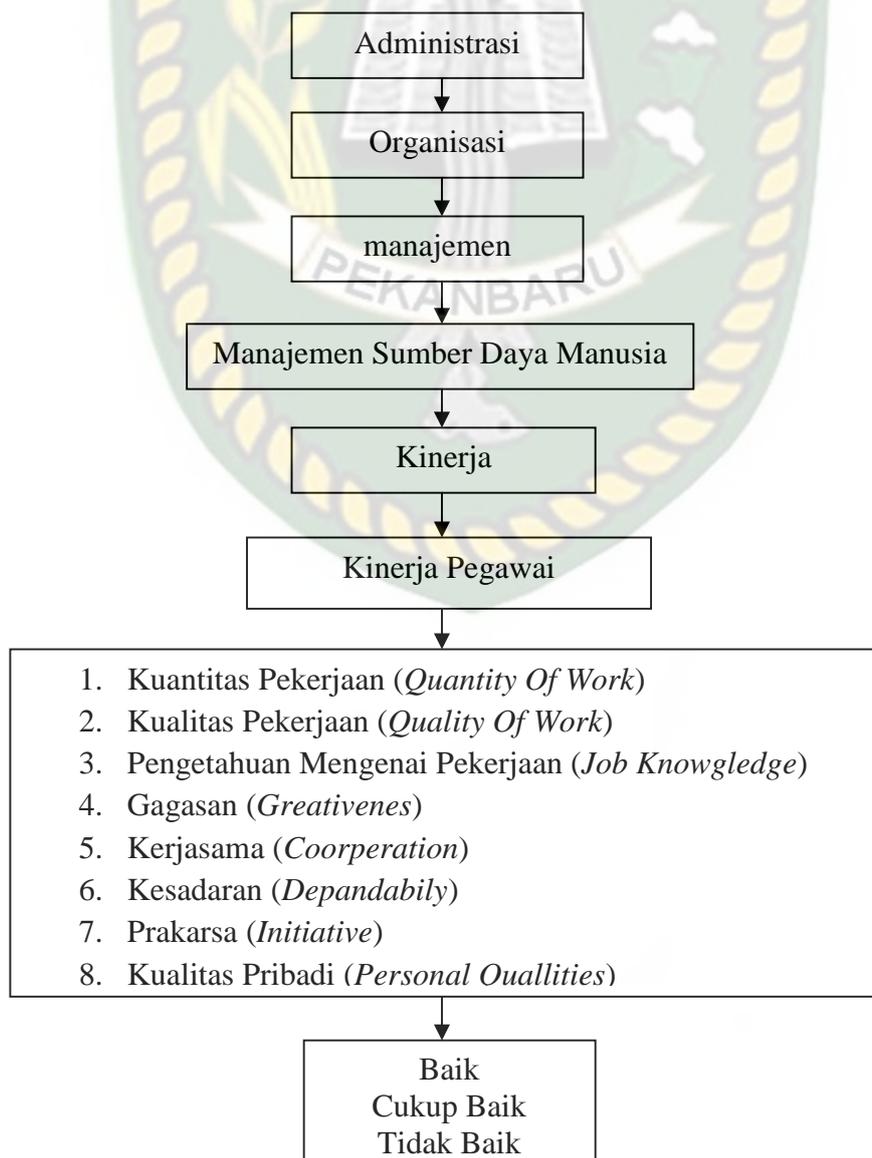
Dari semua pendapat tersebut penulis menyimpulkan bahwa kinerja pegawai berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu

organisasi. Dengan kata lain, kinerja seseorang berhubungan dengan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang jelas nantinya akan berdampak positif ataupun negative terhadap organisasinya.

## B. Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran tentang Kinerja Pegawai Dalam Pengurusan Akta Kelahiran Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kampar, sebagaimana yang dibahas dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :

**Gambar II.I : Kerangka Pikir tentang Kinerja Pegawai Dalam Pengurusan Akta Kelahiran Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kampar**



### C. Hipotesis

Dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah diduga kinerja pegawai pada kantor dinas kependudukan dan pencatatan sipil kabupaten Kampar dapat dinilai dan ditentukan oleh pelaksanaan indikator sebagai berikut :

1. Kuantitas pekerjaan (*Quantity of work*)
2. Kualitas pekerjaan (*Quality of work*)
3. Pengetahuan mengenai pekerjaan (*Job Knowledge*)
4. Gagasan (*Greativeness*)
5. Kerjasama (*Cooperation*)
6. Kesadaran (*Dependability*)
7. Prakarsa (*Initiative*)
8. Kualitas Pribadi (*Personal Qualities*)

### D. Konsep Operasional

Untuk menyatukan pandangan dan mempermudah penilaian serta menghindari salah pengertian dan pemahaman, maka perlulah kiranya penulis memaparkan penjelasan tentang konsep-konsep tersebut sebagai berikut :

1. Administrasi adalah serangkaian kegiatan dalam suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sekelompok orang yang bekerja sama dengan mencapai tujuan yang telah ditetapkan
2. Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang disebut bawahan
3. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan

4. Manajemen sumber daya manusia adalah merupakan proses penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai suatu tujuan, baik individu maupun organisasi yang akan menentukan kerja seseorang pegawai atau karyawan.
5. Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa sasaran kerja pegawai.
6. Keterampilan kerja adalah penguasaan pegawai mengenai menguasai komunikasi massa, kemampuan pegawai dalam menguasai media elektronik, metode, teknik, tata cara, serta peralatan dalam pelaksanaan tugas-tugas jabatannya dan kemampuan menyelesaikan permasalahan.
7. Kinerja adalah singkatan dari kinetika kinerja yang padanannya dalam bahasa inggris *performance*, Istilah *performance* sering di indonesiakan sebagai performa.
8. Kinerja pegawai adalah prestasi kerja yang diberikan oleh seorang pegawai yang dalam hal ini pegawai di kantor dinas kependudukan dan pencatatan sipil Kabupaten Kampar.
9. Kuantitas pekerjaan adalah pegawai dalam menyelesaikan sebuah hasil tugas setiap harinya
10. Kualitas pekerjaan adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
11. Pengetahuan mengenai pekerjaan adalah luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya

12. Gagasan adalah keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
13. Kerjasama yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan pegawai untuk membina hubungan dengan pegawai lain dalam rangka penyelesaian tugas pada pengurusan akta kelahiran Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kampar.
14. Kesadaran adalah kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
15. Prakarsa atau inisiatif di maksudkan dalam penelitian ini adalah kemampuan pegawai dalam mengembang ide gagasan dan tindakan yang menunjang penilaian tugas.
16. Kualitas pribadi adalah menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

## E. Operasional Variabel

**Tabel II.1 : Operasional Variabel Kinerja Pegawai Dalam Pengurusan Akta Kelahiran Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil kabupaten Kampar**

Konsep	Variabel	Indikator	Sub Indikator	Skala Ukuran
1	2	3	4	5
<p>Kiinerja adalah mempunyai tujuan untuk me-reward kinerja sebelumnya (<i>to reward past performance</i>) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (<i>to motivate future performance improvement</i>). Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, promosi, pelatihan dan penempatan pada tugas-tugas tertentu. Gomes (2003;135).</p>	<p>Kinerja pegawai dalam pengurusan an akta kelahiran</p>	1. Kuantitas pekerjaan ( <i>Quantity of work</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Jumlah pekerjaan</li> <li>b. Beban kerja</li> <li>c. Kualitas SDM</li> </ul>	Baik Cukup Baik Tidak Baik
		2. Kualitas pekerjaan ( <i>Quality of work</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kecakapan</li> <li>b. Ketelitian kerja</li> <li>c. Tingkat kesalahan</li> </ul>	Baik Cukup Baik Tidak Baik
		3. Pengetahuan mengenai pekerjaan ( <i>Job Knowledge</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kemampuan pegawai</li> <li>b. Pengetahuan tentang pekerjaan</li> <li>c. Kesungguhan pegawai</li> </ul>	Baik Cukup Baik Tidak Baik
		4. Gagasan ( <i>Greativenes</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gagasan</li> <li>b. Penyelesaian persoalan</li> <li>c. Cepat dan tanggap dalam pekerjaan</li> </ul>	Baik Cukup Baik Tidak Baik
		5. Kerjasama ( <i>Cooperation</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kemampuan bekerjasama</li> <li>b. Kemampuan pengambilan keputusan</li> <li>c. Membina hubungan pegawai</li> </ul>	Baik Cukup Baik Tidak Baik
		6. Kesadaran ( <i>Depandably</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kejujuran</li> <li>b. Keadilan</li> <li>c. Kedisiplinan</li> </ul>	Baik Cukup Baik Tidak Baik
		7. Prakarsa ( <i>Initiative</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tanggung jawab</li> <li>b. Kreativitas</li> </ul>	Baik Cukup Baik Tidak Baik

1	2	3	4	5
		8. Kualitas pribadi ( <i>Personal Qualities</i> )	a. Sikap/prilaku b. Etika c. Kepribadian	Baik Cukup Baik Tidak Baik

*Sumber: Data Olahan Penulis 2018*

## F. Teknik Pengukuran

Untuk mengetahui analisis kinerja pegawai dalam pengurusan akta kelahiran pada kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kampar, maka dilakukan pengukuran terhadap variabel penelitian sebagai berikut :

Baik : Apabila kinerja pada kantor dinas kependudukan dan pencatatan sipil kabupaten Kampar yang ditetapkan berada pada kategori dengan persentase antara >68%-100%

Cukup baik : Apabila kinerja sub bagian secretariat di kantor dinas kependudukan dan pencatatan sipil kabupaten Kampar yang ditetapkan berada cukup baik dengan persentase >34%-67%

Tidak baik : Apabila kinerja pegawai pada sub bagian di kantor dinas kependudukan dan pencatatan sipil kabupaten Kampar yang ditetapkan berada cukup baik dengan persentase >1%-33%

Kemudian penulis menguraikan setiap sub yang akan diukur, yaitu sebagai berikut :

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of work*)

Baik : Apabila *Quantity of work* mengenai jumlah pekerjaan, beban kerja dan kualitas SDM yang ditetapkan berada pada kategori baik dengan persentase >68%-100%

Cukup baik : Apabila *quantity of work* mengenai jumlah pekerjaan, beban kerja dan kualitas SDM yang ditetapkan berada pada kategori cukup baik dengan persentase >33%-67%

Tidak baik : Apabila *quantity of work* mengenai jumlah pekerjaan, beban kerja dan kualitas SDM yang ditetapkan berada pada kategori kurang baik dengan persentase >1%-33%

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of work*)

Baik : Apabila *quality of work* mengenai kecakapan, ketelitian dan tingkat kesalahan yang ditetapkan berada pada kategori baik dengan persentase >68%-100%

Cukup baik : Apabila *quality of work* mengenai kecakapan, ketelitian dan tingkat kesalahan yang ditetapkan berada pada kategori cukup baik dengan persentase antara >34%-67%

Tidak baik : Apabila *quality of work* mengenai kecakapan, ketelitian dan tingkat kesalahan yang ditetapkan berada pada kategori kurang baik dengan persentase antara >1%-33%

### 3. Pengetahuan mengenai pekerjaan (*Job knowledge*)

Baik : Apabila *job knowledge* mengenai kemampuan sub bagian dikantor dinas kependudukan dan pencatatan sipil kabupaten Kampar, pengetahuan tentang pekerjaan dan kesungguhan pegawai yang ditetapkan berada pada kategori baik dengan persentase antara, >68%-100%

Cukup baik : Apabila *job knowledge* mengenai kemampuan sub bagian dikantor dinas kependudukan dan pencatatan sipil kabupaten Kampar, pengetahuan tentang pekerjaan dan kesungguhan pegawai yang ditetapkan berada pada kategori cukup baik dengan persentase antara >34-67%

Tidak baik : Apabila *job knowledge* mengenai kemampuan sub bagian dikantor dinas kependudukan dan pencatatan sipil kabupaten Kampar, pengetahuan tentang pekerjaan dan kesungguhan pegawai yang ditetapkan berada pada kategori dengan persentase antara >1%-33%

### 4. Gagasan (*Greativeness*)

Baik : Apabila *greativeness* mengenai kemampuan bekerjasama, ketelitian kerja dan kemampuan pengambilan keputusan yang ditetapkan pada kategori baik dengan persentase antara >68%-100%

Cukup baik : Apabila *greativeness* mengenai kemampuan bekerjasama, ketelitian kerja dan kemampuan pengambilan keputusan yang

ditetapkan pada kategori cukup baik dengan persentase antara >34%-67%

Tidak baik : Apabila *greativeness* mengenai kemampuan bekerjasama, ketelitian kerja dan kemampuan pengambilan keputusan yang ditetapkan pada kategori kurang baik dengan persentase antara > 1%-34%

#### 5. Kerjasama (*Cooperation*)

Baik : Apabila *cooperation* mengenai keadilan, inisiatif dan pengetahuan tentang ketetapan waktu yang ditetapkan berada pada kategori baik dengan persentase antara >68%-100%

Cukup baik : Apabila *cooperation* mengenai keadilan, inisiatif dan pengetahuan tentang ketetapan waktu yang ditetapkan berada pada kategori cukup baik dengan persentase antara >34%-67%

Tidak baik : Apabila *cooperation* mengenai keadilan, inisiatif dan pengetahuan tentang ketetapan waktu yang ditetapkan berada pada kategori kurang baik dengan persentase >1%-33%

#### 6. Kesadaran (*Depandibility*)

Baik : Apabila *depandibility* mengenai kejujuran, kehadiran dan kedisiplinan dan ketetapan waktu yang ditetapkan berada pada kategori baik dengan persentase antara >68%-100%

Cukup baik : Apabila *depandibility* mengenai kejujuran, kehadiran dan kedisiplinan dan ketetapan waktu yang ditetapkan berada pada kategori cukup baik dengan persentase antara 34%-67%

Tidak baik : Apabila *dependability* mengenai kejujuran, kehadiran dan kedisiplinan dan ketetapan waktu yang ditetapkan berada pada kategori kurang baik dengan persentase >1%-33%

#### 7. Prakarsa (*Inisiatif*)

Baik : Apabila *inisiatif* mengenai tanggung jawab dan kreativitas yang ditetapkan berada pada kategori baik dengan persentase antara >68%-100%

Cukup baik : Apabila *inisiatif* mengenai tanggung jawab dan kreativitas yang ditetapkan berada pada kategori cukup baik dengan persentase antara >34%-67%

Tidak baik : Apabila *inisiatif* mengenai tanggung jawab dan kreativitas yang ditetapkan berada pada kategori kurang baik dengan persentase antara >1%-33%

#### 8. Kualitas Pribadi (*Personal qualities*)

Baik : Apabila *personal qualities* mengenai sikap/prilaku, etika dan kepribadian yang ditetapkan pada kategori baik dengan persentase >68%-100%

Cukup baik : Apabila *personal qualities* mengenai sikap/prilaku, etika dan kepribadian yang ditetapkan pada kategori cukup baik dengan persentase >34%-67%

Tidak baik : Apabila *personal qualities* mengenai sikap/prilaku, etika dan kepribadian yang ditetapkan pada kategori kurang baik dengan persentase >1%-33%.