

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Konsep Administrasi dan Administrasi Publik

2.1.1 Konsep Administrasi

Ilmu Administrasi lahir karena dibutuhkan oleh masyarakat, dan lahirnya ilmu ini tidak dengan sendirinya tetapi melalui perjuangan yang cukup lama oleh para pencintanya. Selanjutnya agar ilmu ini dapat berkembang sepanjang masa dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, maka ilmu ini memerlukan pembinaan dan pengembangan. Sudah pasti bahwa orang-orang yang menjadi pembina dan pengembang ilmu administrasi ini adalah orang-orang yang telah menspesialisasikan dirinya dalam bidang ilmu administrasi, berikut orang-orang yang membutuhkannya atau masyarakat pada umumnya.

Dalam beberapa dekade terakhir ini masyarakat terus menuntut pelayanan publik yang semakin baik. Masyarakat juga semakin lugas dalam menunjukkan ketidakpuasannya terhadap kinerja lembaga pelayanan publik yang mereka anggap buruk. Selain itu, tuntutan terhadap penegakan demokrasi juga merupakan isu serius yang tidak dapat diabaikan. Hal-hal yang dikemukakan di atas juga terjadi di Indonesia, dan bergulir semakin kencang terutama setelah era reformasi tahun 1998. Tidak ada pilihan lain bagi setiap pemerintahan di dunia selain merespon tuntutan masyarakat atas pelayanan publik yang lebih baik. Di Indonesia, yang dilakukan oleh pemerintah salah satunya adalah dengan melakukan reformasi administrasi publik, yang populer dikenal sebagai reformasi birokrasi.

Secara etimologis perkataan Indonesia “Administrasi” yang bahasa Inggrisnya “*Administration*”, berasal dari kata Latin, yaitu : “*Ad + ministrare*” dan “*Administratio*”. *Ad + ministrare* berarti melayani, membantu atau memenuhi. (Gie, 2010:56) Sedangkan *Administratio* berarti pemberian bantuan, pelaksanaan, pimpinan, dan pemerintahan.(Atmosudirdjo, 2010:21). Administrasi pada hakekatnya adalah usaha untuk menolong, usaha untuk membantu, usaha untuk memimpin atau mengarahkan semua kegiatan dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Administrasi merupakan rangkaian kegiatan (proses) yang wujudnya: merencanakan, memutuskan, menyusun, mengatur, memimpin, mengurus, mengarahkan, membimbing, menselaraskan, mengendalikan, mengawasi, menyempurnakan dan kegiatan-kegiatan semacam itu. Untuk ringkasnya kegiatan-kegiatan semacam itu tercakup dalam suatu istilah yaitu yang disebut “menata” atau “penataan”. Oleh karena itu kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam pengertian Administrasi adalah rangkaian kegiatan penataan.

Menurut Dunn (2011:12) kebijakan diartikan sebagai suatu tindakan yang mengarah kepada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu, seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan. Definisi ini berarti pemerintah harus mempunyai kemampuan yang dapat diandalkan apapun bentuknya untuk merespon dan menanggulangi permasalahan yang dihadapi, dengan memperhatikan sumber daya yang dimiliki serta menerima masukan atau usulan dari seseorang/ kelompok, sehingga ada jalan keluar yang terbaik, dihasilkan melalui proses yang fair.

Dari berbagai definisi-definisi yang disampaikan para ahli, dapat ditarik kesimpulan sebagaimana pendapat (2011:55) bahwa ciri kebijakan publik adalah:

- 1) Memecahkan masalah yang dihadapi publik yang tidak dapat diatasi oleh publik sendiri. Bila dapat dipecahkan publik sendiri, kebutuhan dasar oleh pasar, maka tak usah ada kebijakan publik.
- 2) Tindakan otorisasi dari pemerintah (hanya dapat dilakukan pemerintah yang dapat memaksa agar kebijakan dilakukan).
- 3) Melaksanakan tugas dan fungsi dari pemerintah.

Dalam mengambil sebuah kebijakan maka diperlukan tahap-tahap pengambilan kebijakan tersebut. Tahap-tahap pengambilan kebijakan ini merupakan prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam pengambilan kebijakan. Prinsip-prinsip dasar dari permasalahan kebijakan ini merupakan sebuah proses analisa kebijakan yang akan diterapkan. Analisa kebijakan ini pada dasarnya merupakan proses kognitif, sementara pembuatan kebijaksanaan bersifat politis (Dunn, 2011;72).

2.1.2. Konsep Administrasi Publik

Administrasi publik terdiri dari dua kata, yaitu administrasi dan publik. Administrasi diartikan sebagai kegiatan atau kerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditentukan atau diarahkan. Definisi lainnya yang dapat diajukan adalah kegiatan implementasi kebijakan¹. Publik dapat diartikan sebagai negara, klien, konsumen, warga masyarakat, dan kelompok kepentingan. Dari pengertian dua kata tersebut, maka administrasi publik dapat diartikan sebagai sebuah proses menjalankan keputusan/kebijakan untuk kepentingan negara, warga masyarakat. Dengan demikian

administrasi publik merupakan proses pemerintahan publik, untuk publik dan oleh publik.

Administrasi publik dapat berperan positif dalam mengawal pembangunan suatu negara sampai pada tujuan yang dicita-citakan. Dengan kata lain, administrasi publik bukan saja berurusan dengan cara-cara yang efisien untuk melakukan proses pembangunan, melainkan juga mempunyai kemampuan dalam menentukan tujuan dari proses pembangunan itu sendiri, terutama dalam bentuk penyelenggaraan pelayanan publik secara efektif sebagai wujud dari penjaminan hak-hak konstitusional seluruh warga.

Ada beberapa isu atau permasalahan penting yang sering dibahas dalam ilmu administrasi publik, antara lain :

- 1) Pelayanan Publik. Administrasi publik sebagai proses administrasi untuk publik, pada hakekatnya adalah memberi pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan demokrasi yang mana masyarakat mempunyai hak yang sama untuk menerima pelayanan dari pemerintah. Dalam masalah ini yang terpenting adalah bagaimana pemerintah/negara memberikan pelayanan yang baik, cepat dan berkualitas kepada seluruh warga masyarakat.
- 2) Motivasi Pelayanan Publik. Dalam masalah ini isu terpenting adalah membahas motivasi seperti apa yang dimiliki oleh administrator dalam memberikan pelayanan publik. Ada yang berdasarkan norma, rasional dan perasaan.
- 3) Mal-Administrasi. Mal-administrasi merupakan kesalahan dalam praktek administrasi. Pembahasan teori administrasi publik juga akan membahas masalah kesalahan-kesalahan tersebut sebagai kajian utama, seperti lambannya birokrasi, rutinitas dan formalitas pelayanan.
- 4) Etika Administrasi Publik. Masalah penting lainnya dalam administrasi publik adalah etika administrasi. Dalam hal ini yang menjadi sorotan adalah nilai baik dan buruk. Apakah pelayanan atau prosedur administrasi publik dinilai baik atau buruk oleh masyarakat. Dalam hal ini termasuk korupsi menjadi bahasan utama.
- 5) Kinerja dan Efektivitas. Seringkali masalah kinerja dan efektivitas menjadi isu sentral dari administrasi publik. Hal tersebut dipahami karena administrasi sebagai proses mencapai tujuan, maka persoalan pencapaian dan cara mencapai tersebut menjadi penting. Oleh karena itu bagaimana cara kerja (kinerja) yang dijalankan apakah sudah baik sehingga tujuan dapat tercapai (efektif).
- 6) Akuntabilitas Publik Administrasi publik yang dijalankan oleh pemerintah harus bisa dipertanggungjawabkan kepada seluruh warga. Ada kewajiban untuk melakukan

pekerjaan yang dapat dikontrol, diawasi dan dipertanggungjawabkan kepada warga/publik. Hal tersebut merupakan masalah pokoknya. (Dunn, 2011;80).

Dalam membuat dan menerapkan kebijakan ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan yakni:

- 1) Adanya tujuan, yakni adanya sebuah tujuan yang ingin di capai, melalui usaha-usaha yang telah di sepakati dengan bantuan faktor pendukung yang ada atau yang diperlukan.
- 2) Adanya rencana yang merupakan alat atau cara tertentu untuk mencapainya.
- 3) Adanya program, yaitu cara yang telah disepakati dan mendapat persetujuan serta pengesahan untuk mencapai tujuan yang dimaksud.
- 4) Adanya keputusan, yaitu tindakan tertentu yang diambil untuk menentukan tujuan, membuat dan menyesuaikan rencana, melaksanakan dan mengevaluasi program yang sudah ada.
- 5) Dampak, yakni pengaruh yang terjadi atau timbul dari suatu program dalam masyarakat (Subarsono, 2012:66).

2.2. Konsep Organisasi dan Organisasi Publik

2.2.1. Konsep Organisasi

Studi Organisasi adalah studi mengenai cara orang memandang obyek-obyek, juga studi mengenai obyek-obyek itu sendiri. (Pace dan Faules, 2010:2). Banyak pemikiran dari para ahli yang membahas mengenai organisasi, salah satunya adalah definisi yang ditulis oleh Oliver Sheldon yang menyatakan bahwa organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang perlu dilakukan untuk melakukan tugastugas, sedemikian rupa memberikan saluran terbaik untuk melakukan pemakaian yang efisien, sistematis, positif dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia. Hal serupa juga dikemukakan oleh Bernard (2010:90), yaitu organisasi adalah suatu sistem tentang aktivitas-aktivitas kerjasama dari dua orang atau lebih, sesuatu yang tak terwujud dan tak bersifat pribadi, sebagian besar mengenai hal hubungan-hubungan. Dalam kata-kata yang lebih sederhana, organisasi adalah sekelompok orang yang bersatu padu

bekerja untuk suatu tujuan bersama dibawah kepemimpinan bersama dengan alat-alat yang tepat. Sedangkan Sutarto (2011:40) menyimpulkan bahwa secara keseluruhan, organisasi adalah sistem saling mempengaruhi antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi juga dapat dikatakan sebagai kesatuan social yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif didefinisikan dan bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan, definisi ini dikemukakan oleh Robbins (2011: 6).

Organisasi merupakan sebuah wadah yang menampung orang-orang dan obyek-obyek, orang-orang dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuan bersama. Bila organisasi sehat, bagian-bagian yang interdependen bekerja dengan cara yang sistematis untuk memperoleh hasil yang diinginkan. (Pace dan Faules, 2010:17).

Secara harfiah, organisasi berarti perpindahan dan bagian-bagian yang satu sama lain saling tergantung. Bernard (2008:92) mendefinisikan organisasi sebagai sistem dari kegiatan manusia yang bekerjasama. Dari definisi-definisi tersebut dapat dilihat beberapa hakikat organisasi, yaitu:

- 1) Organisasi merupakan sebuah sistem yang stabil atau baik dari segi hukum maupun sosial. Pada dasarnya sistem suatu organisasi didalamnya terdapat jaringan-jaringan hubungan yang diperpanjang sebagai sebuah system sosial.
- 2) Organisasi merupakan suatu kumpulan orang-orang yang melakukan kerjasama, artinya setiap orang dalam organisasi harus berpartisipasi. Partisipasi sangat erat kaitannya dengan kerjasama, adapun pengertiannya adalah keterlibatan spontan yang disertai kesadaran tanggung jawab terhadap kepentingan kelompok untuk mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan definisi-definisi diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa organisasi adalah suatu bentuk perkumpulan dari individu-individu yang didalamnya terdapat jaringan-jaringan hubungan yang dipandang sebagai suatu sistem yang saling melengkapi kebutuhan satu sama lain sehingga tercapainya tujuan bersama.

2.2.2. Konsep Organisasi Publik

Dalam literatur manajemen publik, pengertian organisasi publik bermula dari konsep “barang publik” (*public goods*), yaitu adanya produk-produk tertentu berupa barang dan jasa yang tidak dapat dipenuhi dengan mekanisme pasar yang dilakukan individu-individu (Syafri, 2012:89). Konsep ini menunjukkan adanya produk-produk yang bersifat kolektif dan harus diupayakan secara kolektif pula. Beberapa bidang tertentu yang bersifat kolektif di mana organisasi publik memainkan peranannya, misalnya penegakkan hukum, pelayanan kesehatan, pendidikan, keamanan nasional, dan lain sebagainya. Semua ini tidak bisa diupayakan secara individual. Organisasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, yaitu pelayanan-pelayanan yang tidak dapat diusahakan sendiri secara terpisah oleh masing-masing individu. Oleh karena itu, fungsi organisasi publik adalah mengatur pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat secara umum.

Ciri-ciri organisasi publik menurut Robbins (2011:12) adalah sebagai berikut:

- 1) Organisasi publik tugas-tugasnya lebih kompleks dan ambigu
- 2) Organisasi publik lebih banyak menghadapi masalah dalam implementasi keputusannya.
- 3) Organisasi publik mempekerjakan lebih banyak pegawai dengan motivasi beragam
- 4) Organisasi publik lebih memperhatikan bagaimana mengamankan peluang/kapasitas yang ada
- 5) Organisasi publik lebih memperhatikan usaha kompensasi kegagalan pasar
- 6) Organisasi publik lebih banyak kegiatan dengan signifikan simbolis lebih besar
- 7) Organisasi publik memegang standar lebih ketat dalam komitmen dan legalitas
- 8) Organisasi publik lebih fokus menjawab ketidakadilan
- 9) Organisasi publik beroperasi untuk kepentingan publik
- 10) Organisasi publik harus menjaga dukungan minimal masyarakat dalam tingkatan yang lebih tinggi dari pada sektor privat.

Berdasarkan teori di atas, tampak bahwa organisasi publik memiliki karakteristik lingkungan yang lebih rumit dibandingkan dengan organisasi bisnis. Organisasi bisnis hanya memperhitungkan konsumen dan para pesaing. Sementara organisasi publik harus memperhitungkan berbagai komponen yang lebih luas.

2.3. Konsep Manajemen dan Manajemen Publik

2.3.1. Konsep Manajemen

Secara etimologis kata manajemen\ berasal dari bahasa Perancis Kuno ménagement, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam, diantaranya: Follet yang dikutip oleh Wijayanti (2008:1) mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Menurut Stoner yang dikutip oleh Wijayanti (2008:1) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Gulick dalam Wijayanti (2008:1) mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (science) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Schein (2011:2) memberi definisi manajemen sebagai profesi. Menurutnya manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional, karakteristiknya adalah para profesional membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum, para profesional mendapatkan

status mereka karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat. Hasibuan (2010:19) memberi pengertian manajemen yaitu suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pebgarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksudmaksud yang nyata. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha yang telah dilakukan.

Dari beberapa definisi yang tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen merupakan sebuah kegiatan; pelaksanaannya disebut manajing dan orang yang melakukannya disebut manajer

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah manajemen baik untuk setiap usaha, begitu pula untuk pemerintahan agar dapat menjalankan fungsinya sebenar-benarnya. Banyak defenisi yang dapat digunakan untuk mendefenisikan sumber daya manusia. Menurut Sustarto (2001:3) "sumber daya manusia adalah pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi dan tujuannya".

Sumber daya manusia harus didefinisikan bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan", sebagaimana yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2003:4). Maka dari itu, Sumber Daya Manusia

merupakan faktor yang penting bagi setiap usaha. Sumber daya manusia yang berkualitas akan menentukan kejayaan atau kegagalan dalam persaingan.

Nilai sumber daya manusia adalah jumlah nilai dari sumber daya manusia pada sebuah organisasi yang dapat juga disebut sebagai modal intelektual yang terdiri dari orang-orang dalam organisasi, kemampuan yang mereka miliki, dan menggunakannya dalam pekerjaan mereka. Sehingga bagian terpenting dari peningkatan nilai sumber daya manusia adalah dengan mendayagunakan semua bakat-bakat orang-orang yang ada dalam organisasi dan mengambil yang terbaik dari populasi yang bervariasi di luar organisasi. Disebabkan perubahan kependudukan tenaga kerja, manajemen sumber daya manusia harus memaksimalkan kapabilitas sumber daya manusia yang bervariasi. Ditambahkan, praktisi sumber daya manusia haruslah orang-orang yang meyakinkan semua tenaga kerja tanpa melihat latar belakang mereka, menyediakan kesempatan untuk mengembangkan kapabilitas mereka "sebagaimana dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2003:29). Begitu juga dengan pemerintahan, apabila di dalamnya terdapat sumber daya manusia yang berkualitas tentu akan menjadikan daerah tersebut berjaya. Bagi perekonomian negara, kejayaan suatu pemerintahan akan menjadikan perekonomian suatu negara lebih baik. Oleh karena itu meningkatkan kualitas sumber daya manusia sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja dalam bisnis.

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan orang didalam organisasi secara optimal agar kinerja organisasi pun seperti yang diharapkan. Asumsi yang lahir dari manajemen sumber daya manusia adalah bahwa manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karsa. Semua potensi ini mempengaruhi upaya organisasi dalam pencapaian

tujuannya. Bagaimana bagus rumusan tujuan dan rencana organisasi, maka akan sia – sia jika unsur sumber daya manusia tidak dikelola secara profesional. Ada beberapa definisi yang dapat digunakan untuk mendefinisikan manajemen sumber daya manusia. Menurut Stoner (2011:20) “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang – orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”.

Menurut Handoko (2012:47) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Untuk itu manajemen sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional dan baik agar dapat terwujudnya kesinambungan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan perkembangan teknologi dan lingkungan serta kemampuan organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama suatu organisasi agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Menurut Mathis dan Jackson (2003:4) “manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi.

Dari pengertian – pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang potensial dan perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan dampak yang optimal terhadap kinerja organisasi.

Proses manajemen sumberdaya manusia menekankan pada:

- 1) Perencanaan Sumber Daya Manusia
- 2) Perekrutan Sumber Daya Manusia
- 3) Seleksi Sumber Daya Manusia
- 4) Sosialisasi atau Orientasi
- 5) Penilaian Prestasi
- 6) Pelatihan dan Pengembangan

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah menetapkan kebijaksanaan organisasi untuk dapat meningkatkan kontribusi atau peranan lain. Manajemen sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan efektivitas perusahaan melalui kebijaksanaan, prosedur dan metode yang digunakan untuk mengelola orang orang dalam organisasi tersebut. Menurut Martoyo (2010:84) Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia/anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan pendidikan dan latihan yang sebaik– baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin.

2.3.2. Konsep Manajemen Publik

Manajemen publik atau dapat juga disebut manajemen pemerintah secara umum merupakan suatu upaya pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan publik dengan menggunakan sarana dan prasarana yang tersedia. Unsur manajemen saat ini menjadi suatu unsur penting dalam penyelenggaraan organisasi, baik organisasi pada sektor swasta maupun dalam sektor publik seperti organisasi pemerintahan. Manajemen pada sektor publik yang diangkat dari manajemen sektor swasta tidak menjadikan orientasi

tujuan dan pelaksanaan pada organisasi sektor publik menjadi sama dengan sektor swasta. Mahmudi (2010:38) mengungkapkan ada setidaknya tujuh karakteristik manajemen sektor publik yang membedakannya dengan sektor swasta:

- 1) Sektor publik tidak mendasarkan keputusan pada pilihan individual dalam pasar, akan tetapi pilihan kolektif dalam pemerintahan dimana tuntutan masyarakat yang sifatnya kolektif (massa) akan disampaikan melalui perwakilannya yang dalam hal ini adalah partai politik atau DPR.
- 2) Penggerak sektor publik adalah karena adanya kebutuhan sumber daya, seperti air bersih, listrik, keamanan, kesehatan, pendidikan, transportasi, dan sebagainya yang menjadi alasan utama sektor publik untuk menyediakannya.
- 3) Dalam organisasi sektor publik, informasi harus diberikan kepada publik seluas mungkin untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas
- 4) Organisasi sektor publik berkepentingan untuk menciptakan adanya kesempatan yang sama bagi masyarakat untuk memenuhi kebutuhan utama hidupnya, misalnya kebutuhan terhadap kesehatan, pendidikan, transportasi dan sarana-sarana umum lainnya.
- 5) Sektor publik dihadapkan pada permasalahan keadilan distribusi kesejahteraan sosial, sedangkan sektor swasta tidak dibebani tanggung jawab untuk melakukan keadilan seperti itu.
- 6) Dalam organisasi sektor publik, kekuasaan tertinggi adalah masyarakat. Dalam hal tertentu masyarakat adalah pelanggan, akan tetapi dalam keadaan tertentu juga masyarakat bukan menjadi pelanggan.
- 7) Dalam sektor swasta persaingan (kompetisi) merupakan instrument pasar, sedangkan dalam sektor publik tindakan kolektif menjadi instrument pemerintahan. Sangat sulit bagi pemerintah untuk memenuhi keinginan dan kepuasan tiap-tiap orang dan yang mungkin dilakukan adalah pemenuhan keinginan kolektif.

Pada pendekatan manajerialisme, fungsi-fungsi strategik seperti perumusan strategi, perencanaan strategik, dan pembuatan program merupakan hal yang harus dilakukan oleh manajer publik. Manajerialisme sektor publik berorientasi pada pemenuhan tujuan, pencapaian visi dan misi organisasi yang sifat pemenuhannya jangka panjang (Mahmudi, 2010:37). Untuk mewujudkan perubahan menuju sistem manajemen publik yang berorientasi pada kepentingan publik dan lebih fleksibel, Alison dalam Mahmudi (2010:37) mengidentifikasi ada setidaknya tiga fungsi manajemen yang secara umum berlaku di sektor publik maupun swasta, yaitu:

1. Fungsi strategi, meliputi:
 - a) Penetapan tujuan dan prioritas organisasi;
 - b) membuat rencana operasional untuk mencapai tujuan.
2. Fungsi manajemen komponen internal, meliputi:
 - a) Pengorganisasian dan penyusunan staf;
 - b) pengarahan dan manajemen sumber daya manusia;
 - c) pengendalian kinerja.
3. Fungsi manajemen konstituen eksternal, meliputi:
 - a) Hubungan dengan unit eksternal organisasi;
 - b) Hubungan dengan organisasi lain;
 - c) Hubungan dengan pers dan publik.

2.4. Konsep Karakteristik Pekerjaan

Teori dalam karakteristik pekerjaan merupakan uraian karakteristik pekerjaan dari suatu pekerjaan tertentu. Konsep dari karakteristik pekerjaan didasari oleh adanya suatu pola pikir bagaimana cara membuat sesuatu memiliki sifat yang dapat meningkatkan peningkatan terhadap kemampuan kerja dan kepuasan kerja serta penurunan tingkat kemangkiran dan karakteristik pekerjaan tertentu, sesuai kebutuhan individu tentu dapat memberikan kepuasan pada proses selanjutnya dapat mempengaruhi motivasi kerja. Teori ini hanya melibatkan aspek pekerjaan yang berfungsi sebagai pendorong motivasi bagi individu yang mengerjakan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien.

Menurut Morgeson and Humphrey (2006:56) mendefinisikan karakteristik pekerjaan sebagai cara yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan serta cakupan pekerjaan yang diberikan. Menurut Gunastri (2012:32) karakteristik pekerjaan adalah sifat atau tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang dirasakan dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara instrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dan pada pekerjaan yang tidak memuaskan. Menurut Restanto (2011:90) karakteristik pekerjaan

merupakan dimensi inti pekerjaan yang berisi sifat-sifat tugas yang ada dalam suatu pekerjaan. Menurut Restanto (2011:12) juga menegaskan bahwa karakteristik pekerjaan adalah atribut- atribut tugas bersifat yang ada dalam pekerjaan.

Menurut teori karakteristik pekerjaan ini, sebuah pekerjaan dapat melahirkan tiga keadaan psikologis dalam diri seorang karyawan yakni mengalami makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan mempengaruhi motivasi kerja secara internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja, ketidakhadiran dan perputaran karyawan. Keadaan psikologis kritis ini dipengaruhi oleh dimensi inti dari sebuah pekerjaan yang terdiri dari keragaman keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi tugas dan umpan balik.

Menurut Simamora, (2010:92) karakteristik pekerjaan (*Job characteristics*) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*). Program pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*) berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka akan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerikayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan. Metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kendali. Penambahan elemen tersebut kepada pekerjaan kadangkala disebut pemuatan kerja secara vertikal (*vertical job loading*). Pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*) itu sendiri merupakan salah satu dari teknik desain pekerjaan,

Simamora (2010:90) mengatakan terdapat lima (5) dimensi untuk mengukur karakteristik pekerjaan yang dikemukakan dalam model ini, yaitu:

- 1) Variasi keterampilan (*skill variety*), yaitu suatu tingkat keragaman keterampilan yang dibutuhkan pekerja untuk melaksanakan berbagai kegiatan dalam suatu pekerjaan.

Jika suatu pekerjaan mengharuskan seseorang menggunakan semakin banyak ketrampilan, maka pekerjaan itu dirasakan semakin berarti.

- 2) Identitas tugas (*task identity*), yaitu suatu tingkat penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh serta tahapan pekerjaan yang terlihat jelas. Seseorang akan lebih menghargai pekerjaannya jika pekerjaan dilakukan secara menyeluruh, dan bukan merupakan sebagian kecil dari keseluruhan pekerjaan.
- 3) Makna tugas (*task significance*), yaitu suatu dampak yang ditimbulkan pekerjaan bagi kehidupan seseorang dalam organisasi atau masyarakat luas. Pekerjaan akan terasa lebih berarti jika menimbulkan dampak penting bagi fisik atau mental orang lain.
- 4) Otonomi (*autonomy*), yaitu tingkat keleluasaan yang dimiliki pekerja untuk menentukan jadwal serta prosedur yang digunakan dalam bekerja. Jika otonomi yang diberikan kepada seseorang makin besar, maka timbul rasa tanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan pekerjaan.
- 5) Umpan balik pekerjaan (*feedback*), yaitu informasi langsung dan jelas dari pihak lain mengenai efektivitas pekerjaan yang dilakukan. Jika umpan balik semakin besar, seorang pekerja akan mengetahui informasi tentang hasil kerja yang dilakukan sehingga menimbulkan perasaan puas atau tindakan evaluasi.

2.5. Konsep Kompetensi

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan ditempat kerja termasuk diantaranya seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru. (Manopo, 2011:34) Kompetensi terdiri dari 5 (lima) tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Hal ini sejalan dengan pendapat Becker dan Ulrich dalam Suparno (2012:90) bahwa *competency refers to an individual's knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance*. Artinya, kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja. Pengertian kompetensi

yang dikemukakan oleh para ahli, menurut Wibowo (2010:78) mengemukakan bahwa suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut. Pengukuran kompetensi harus dilakukan guna mengetahui tingkat pencapaian sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan, sehingga pada akhirnya terdapat keputusan apakah pegawai yang bersangkutan berkompoten atau tidak berkompoten dalam jabatan pekerjaan tersebut.

Menurut Manopo, (2011:34) penilaian kompetensi atau model kompetensi adalah mengidentifikasi keahlian, pengetahuan dan karakteristik pribadi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja terbaik dalam pekerjaannya. Penilaian kompetensi ini dilakukan dengan memastikan para pegawai mendapatkan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk merealisasikan dan meningkatkan potensi yang dimiliki. Penilaian kompetensi diaplikasikan pada suatu organisasi yang dilakukan pada saat organisasi akan memutuskan kriteria kesuksesan yang tepat dan menghubungkannya dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh seseorang pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya. Pelaksanaan penilaian kompetensi dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek yang memberi kontribusi terhadap kesuksesan yang dicapai oleh pegawai yang menghasilkan kinerja terbaik didalam organisasi tersebut. Dari pengertian kompetensi tersebut di atas, terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja guna mencapai kinerja optimal.

Berbagai pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kompetensi menunjuk pada kinerja seseorang dalam suatu pekerjaan yang bisa dilihat dari pikiran, sikap, dan

perilaku. Lebih lanjut Manopo (2011:38), membagi 5 (lima) karakteristik kompetensi dapat diukur melalui:

- 1) Motif, yaitu sesuatu yang orang pikirkan dan inginkan yang menyebabkan sesuatu.
- 2) Sifat, yaitu karakteristik fisik tanggapan konsisten terhadap situasi.
- 3) Konsep diri, yaitu sikap, nilai, dan image dari seseorang.
- 4) Pengetahuan, yaitu informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu.
- 5) Ketrampilan, yaitu kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan fisik dan mental

Sekali organisasi telah berhasil mendefinisikan kompetensi yang diperlukan untuk suatu pekerjaan atau jabatan tertentu, sangat mungkin bagi pegawai itu sendiri dan pihak lain yang terkait untuk menilai apakah kompetensi pegawai telah sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik kebutuhan masa kini maupun masa yang akan datang. Penilaian kompetensi pegawai ini dapat dilakukan dengan cara-cara berikut:

- 1) Penilaian sendiri (*Self-assessment*). Dengan metode penilaian sendiri, dibutuhkan adanya indikator-indikator perilaku yang dapat digunakan sebagai standar untuk menilai performance tingkat kompetensi atau penguasaan untuk jabatan atau fungsi tertentu. Di sini penilaian performance menggunakan tingkat skala yang umum seperti skala lima level atau skala mulai dari tidak pernah hingga selalu. Hasil penilaian tersebut akan dikompilasi dan dibuatkan laporannya, di mana laporan tersebut memuat hasil-hasil penilaian semua kompetensi, menjelaskan kekuatan-kekuatan yang dimiliki pegawai dan juga kompetensi-kompetensi pegawai yang kiranya memerlukan peningkatan. Informasi yang ada dalam laporan ini selanjutnya akan digunakan untuk pertimbangan pengembangan rencana pelatihan pegawai.
- 2) Penilaian berbagai sumber/360 derajat. Cara *multi-source* atau umpan balik 360 derajat hampir mirip dengan *self-assessment process* kecuali jumlah penilai (*evaluator*), di mana metode ini memerlukan lebih dari satu penilai. Cara ini paling tidak memasukkan unsur penilaian pegawai sejawat dan atasan mereka, dan dapat juga dimasukkan penilaian dari pihak-pihak kepada siapa pegawai berinteraksi (anggota tim, klien, dan sebagainya).
- 3) Penilaian melalui metode lainnya. Penilaian kompetensi dapat dilakukan melalui berbagai metode, termasuk metode-metode yang biasanya digunakan pada proses seleksi seperti: *interview perilaku berbasis kompetensi (competency-based behavioural interviews)*, *in-baskets*, *role-plays and simulations*, *track record / portfolio reviews*, dan sebagainya. Selain itu, penilaian formal sering dimasukkan sebagai komponen program pengembangan pegawai yang bertujuan menilai keahlian atau kompetensi dasar yang dimiliki pegawai yang akan mengikuti program diklat, *progres* selama mengikuti diklat atau tingkat kesuksesan mereka diakhir program diklat. (Wibowo, 2010:80)

2.6. Konsep Kinerja

Menurut teori sumber daya manusia, kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara 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.

Istilah kinerja atau prestasi kerja sebenarnya pengalih bahasa dari bahasa Inggris *performance*. Kamus *The New Webster Dictionary* dalam Ruky (2013:12), ada tiga arti bagi kata *performance* yaitu: 1) *performance* adalah prestasi yang digunakan dalam konteks atau kalimat misalnya mobil yang sangat cepat, 2) *performance* adalah pertunjukan yang biasanya digunakan dalam kalimat *folk dance performance* atau pertunjukan tarian-tarian rakyat, 3) *performance* adalah pelaksanaan tugas misalnya dalam kalimat *In performing his/her duties*.

Menurut Stoner (2011:2) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi dua faktor yakni faktor individu dan faktor system. Faktor individu meliputi: kemampuan kerja dan kompetensi pegawai, dan faktor sistem meliputi: karakteristik organisasi, karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan desain pekerjaan.

Menurut Gomes (2011:89) bahwa *Performance* merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Berdasarkan pengertian di atas dapat dikatakan bahwa *performance* atau prestasi adalah hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan yang telah pegawai lakukan dari suatu fungsi pekerjaan yang telah ditetapkan oleh organisasi

atau kontribusi mereka pada organisasi pada suatu periode waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut

Menurut Sutarto (2011:10) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Persepsi tugas merupakan petunjuk di mana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan.

Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja hasil yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang baik kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja dan motivasi pegawai. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik (Masrukhin *et.al*, 2013:87).

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2011:211) kinerja pegawai adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individu seorang pegawai

dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut.

Kinerja merupakan suatu hal yang penting untuk mengatur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Setiap orang penting untuk selalu melakukan penilaian terhadap kinerja, karena hal tersebut dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan kinerjanya. Dalam Rivai (2010:22) ada beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian kinerja. Pengertian kinerja pegawai menurut Simamora (2010:61) adalah tingkat terhadap mana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2011:85), definisi kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja.

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap personel. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seseorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan. Penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan yang penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kinerja, menurut Nawawi (2012:66)

adalah :

1. Tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja.
2. Tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu bekerja dengan usaha maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Menurut Mangkunegara (2011:89) unsur-unsur yang dinilai dari kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja. Yang terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan.
- 2) Kuantitas kerja. Yang terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra.
- 3) Keandalan Kerja. Yang terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian, kerajinan.
- 4) Sikap kerja. Yang terdiri dari sikap terhadap organisasi, karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses menilai hasil karya personal dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja dengan membandingkannya dengan standar baku. Melalui penilaian itu kita dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mencakup faktor-faktor :

- 1) Pengamatan, yang merupakan proses menilai dan menilai perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan.
- 2) Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang personal dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan untuk personal tersebut.
- 3) Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi personal mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya.

Dessler (2014:54) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai evaluasi kinerja karyawan saat ini/atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Bernardin dan Russel (dalam Gomez, 2004:90) “ *A way of measuring the contribution of individuals to*

their organization". Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Model penilaian kinerja yang dicontohkan oleh Dessler (2014:54) meliputi indikator sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
- 2) Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
- 3) Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan.
- 4) Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.
- 5) Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan
- 6) Kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

Maka dengan demikian, kinerja dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan maupun tingkat pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Selain itu, kinerja juga menunjukkan sejauh mana tujuan yang dinyatakan dalam petunjuk hasil dapat dicapai oleh suatu organisasi. Dengan demikian pengertian kinerja suatu organisasi memenuhi fungsi serta aturan yang ditetapkan bagi pencapaian tujuan. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atau sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

2.7. Kerangka Pemikiran

Menurut Stoner (2011:2) bahwa kinerja pegawai dipengaruhi dua faktor yakni faktor individu dan faktor system. Faktor individu meliputi: kemampuan kerja dan kompetensi pegawai, dan faktor sistem meliputi: karakteristik organisasi, karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan desain pekerjaan.

Mangkunegara (2011:85), definisi kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kinerja menurut Mangkunegara (2011:89) adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja. Yang terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan.
- 2) Kuantitas kerja. Yang terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra.
- 3) Keandalan Kerja. Yang terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian, kerajinan.
- 4) Sikap kerja. Yang terdiri dari sikap terhadap organisasi, karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama.

Menurut Gunastri (2012:32) karakteristik pekerjaan adalah sifat atau tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang dirasakan dari pekerjaan itu sendiri. Simamora (2010:90) mengatakan terdapat lima (5) dimensi untuk mengukur karakteristik pekerjaan yang dikemukakan dalam model ini, yaitu:

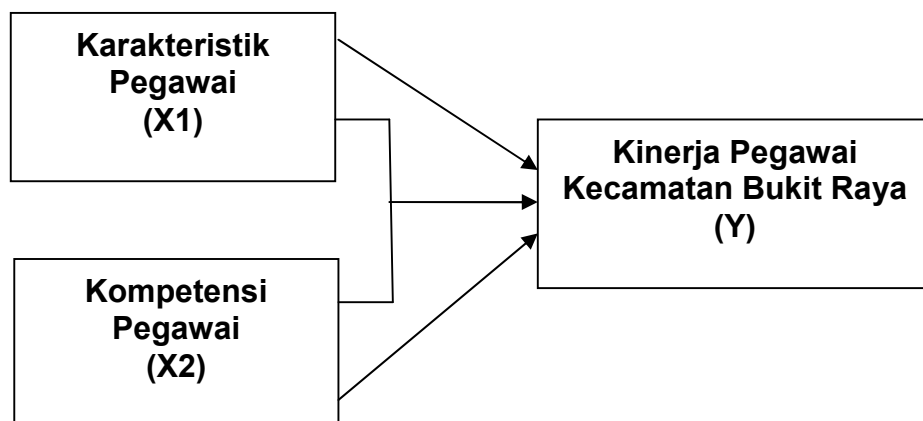
- 1) Variasi keterampilan (*skill variety*), yaitu suatu tingkat keragaman keterampilan yang dibutuhkan pekerja untuk melaksanakan berbagai kegiatan dalam suatu pekerjaan. Jika suatu pekerjaan mengharuskan seseorang menggunakan semakin banyak ketrampilan, maka pekerjaan itu dirasakan semakin berarti.
- 2) Identitas tugas (*task identity*), yaitu suatu tingkat penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh serta tahapan pekerjaan yang terlihat jelas. Seseorang akan lebih menghargai pekerjaannya jika pekerjaan dilakukan secara menyeluruh, dan bukan merupakan sebagian kecil dari keseluruhan pekerjaan.

- 3) Makna tugas (*task significance*), yaitu suatu dampak yang ditimbulkan pekerjaan bagi kehidupan seseorang dalam organisasi atau masyarakat luas. Pekerjaan akan terasa lebih berarti jika menimbulkan dampak penting bagi fisik atau mental orang lain.
- 4) Otonomi (*autonomy*), yaitu tingkat keleluasaan yang dimiliki pekerja untuk menentukan jadwal serta prosedur yang digunakan dalam bekerja. Jika otonomi yang diberikan kepada seseorang makin besar, maka timbul rasa tanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan pekerjaan.
- 5) Umpan balik pekerjaan (*feedback*), yaitu informasi langsung dan jelas dari pihak lain mengenai efektivitas pekerjaan yang dilakukan. Jika umpan balik semakin besar, seorang pekerja akan mengetahui informasi tentang hasil kerja yang dilakukan sehingga menimbulkan perasaan puas atau tindakan evaluasi.

Menurut Manopo (2011:34) Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Lebih lanjut Manopo (2011:38), membagi 5 (lima) karakteristik kompetensi dapat diukur melalui:

- 1) Motif, yaitu sesuatu yang orang pikirkan dan inginkan yang menyebabkan sesuatu.
- 2) Sifat, yaitu karakteristik fisik tanggapan konsisten terhadap situasi.
- 3) Konsep diri, yaitu sikap, nilai, dan image dari seseorang.
- 4) Pengetahuan, yaitu informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu.
- 5) Ketrampilan, yaitu kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan fisik dan mental

Berdasarkan uraian hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai tersebut di atas, kerangka konsep penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Sumber: Stoner (2011:2)

2.8. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual, maka dapat dikemukakan hipotesis adalah:

- 1) Adanya pengaruh yang signifikan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Bukit Raya Kota Pekanbaru
- 2) Adanya pengaruh yang signifikan kompetensi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Bukit Raya Kota Pekanbaru
- 3) Adanya pengaruh signifikan pengaruh karakteristik pekerjaan dan kompetensi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Bukit Raya Kota Pekanbaru

2.9. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan terkait penelitian ini adalah antara lain:

- 1) Hartiwi (2015), dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada SMP Muhammadiyah Se Kabupaten Pati)”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan dan kompetensi terhadap kinerja guru dengan mediasi kepuasan kerja guru di SMP Muhammadiyah Se Kabupaten Pati. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus sehingga seluruh guru yang bekerja di SMP Muhammadiyah se-Kabupaten Pati yang berjumlah 99 orang sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan

dengan membagikan kuesioner kepada responden dan semua kuesioner kembali dengan lengkap. Teknik pengujian data yang digunakan meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan rumus alpha cronbach, analisis regresi berganda, dan uji signifikansi, koefisien determinasi untuk membuktikan kebenaran hipotesis penelitian serta uji mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; karakteristik pekerjaan dan kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan dan kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja guru, dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pengaruh kompetensi terhadap kinerja guru.

- 2) Hidayati Nikmah (2016), dengan judul penelitian “Analisis Kompetensi Pegawai, Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja Pegawai Pada Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Jepara”. Penelitian ini mempunyai tujuan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antara kompetensi, karakteristik pekerjaan, pegawai terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Kabupaten Jepara. Sistematika bahasan pada bab ini mencakup pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, metode pengambilan sampel, metode pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel, serta analisis data. Populasi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Jepara adalah sebanyak 117 pegawai, sampel minimal dalam penelitian ini adalah 110 orang. Uji instrumen menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM (Structural Equation

Modelling). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketujuh hipotesis telah terbukti. Pada pengujian full model, indeks of fit dari model dapat diterima. Hasil pengujian hipotesis pada analisis pengaruh langsung menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Kompetensi terhadap Kepuasan Pegawai, Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Pegawai, Kompetensi terhadap kinerja pegawai, Karakteristik Pekerjaan terhadap kinerja pegawai, Kepuasan Pegawai terhadap kinerja pegawai. Dan pada analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai, Karakteristik Pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai.

- 3) Ekawati (2017), dengan judul penelitian “Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Konawe Utara”. Penelitian ini bertujuan untuk : 1) mengkaji pengaruh secara simultan kemampuan kerja dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai, 2) mengkaji pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai, 3) mengkaji pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai. Obyek penelitian ini adalah Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Konawe Utara. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai BPKAD Kabupaten Konawe Utara yang berjumlah 44 orang, penentuan sampel menggunakan teknik sensus / jenuh yaitu seluruh populasi dijadikan sebagai sampel, dengan demikian maka sampel penelitian berjumlah 44 orang. Pengumpulan data menggunakan kuisioner. Analisis data menggunakan regresi berganda dengan bantuan software SPSS ver 20. Hasil penelitian : 1) secara

simultan kemampuan kerja dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 2) kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 3) karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

- 4) Abdul Kadir (2017), dengan judul penelitian “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kompensasi dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Sebanyak 239 karyawan, sampel dalam penelitian ini sebanyak 70 responden menggunakan simple random sampling. Analisis yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah Structural Equation Modeling (SEM) WarpPLS vers, 5.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kompensasi serta kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian-penelitian terdahulu yang turut menjadi referensi dalam penelitian ini diuraikan dalam Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1. Matriks Penelitian-Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul dan Tahun Penelitian	Varibel Penelitian	Kesimpulan
1	Hartiwi (2015)	Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada SMP Muhammadiyah Se Kabupaten Pati)	Metode Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa; karakteristik pekerjaan dan kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan dan kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja guru, dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pengaruh kompetensi terhadap kinerja guru.
2	Hidayati Hikmah (2016)	Analisis Kompetensi Pegawai, Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja Pegawai Pada Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Jepara	Metode Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketujuh hipotesis telah terbukti. Pada pengujian full model, indek of fit dari model dapat diterima. Hasil pengujian hipotesis pada analisis pengaruh langsung menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Kompetensi terhadap Kepuasan, Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Pegawai, Kompetensi terhadap kinerja pegawai, Karakteristik Pekerjaan terhadap kinerja pegawai, Kepuasan Pegawai terhadap kinerja pegawai. Dan pada analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai, Karakteristik Pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai.

3	Ekawati (2017)	Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Konawe Utara ro	Metode Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian : 1) secara simultan kemampuan kerja dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 2) kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 3) karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4	Abdul Kadir (2016)	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk”	Metode Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kompensasi serta kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Mencermati keempat penelitian terdahulu di atas, dapat dikatakan bahwa terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Adapun persamaan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini sama-sama meneliti tentang karakteristik pekerjaan dan kompetensi.
- 2) Metode analisa data yang digunakan sama-sama menggunakan metode regresi linear berganda.
- 3) Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini sama-sama untuk mengetahui bagaimana karakteristik pekerjaan dan kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai.

Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Lokasi Penelitian dilaksanakan di Kecamatan Bukit Raya

- 2) Waktu dan Jadwal Penelitian dilaksanakan mulai bulan Oktober 2017 s/d Januari 2018
- 3) Substansi yang menjadi fenomena masalah yang diangkat pada masing-masing lokasi penelitian dimana masalah yang muncul tidak akan sama dengan lokasi penelitian lainnya

2.10. Konsep Operasional

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka berfikir yang diajukan maka variabel-variabel dalam penelitian diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab timbulnya perubahan pada variabel terikat yaitu Karakteristik Pekerjaan (X^1) dan Kompetensi Pegawai (X^2)
- 2) Variabel terikat (*dependent variable*) adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya perubahan dari variabel bebas, yaitu: Kinerja Pegawai Kecamatan Bukit Raya (Y)

Adapun konsep operasional pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Pengaruh adalah daya yang ada atau timbul dari sesuatu, baik orang maupun benda dan sebagainya yang berkuasa atau yang berkekuatan dan berpengaruh terhadap orang lain
- 2) Karakteristik Pekerjaan adalah sifat atau tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang dirasakan dari pekerjaan itu sendiri
- 3) Kompetensi adalah sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan ditempat kerja termasuk diantaranya seseorang untuk

mentrasfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru.

- 4) Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- 5) Kecamatan Bukit Raya adalah salah satu wilayah kecamatan yang ada di Kota Pekanbaru
- 6) Kota Pekanbaru adalah daerah otonom yang terletak di Pulau Sumatera dan menjadi ibukota dari Provinsi Riau

2.11. Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan terdiri dari variabel independen yakni Karakteristik Pekerjaan (X^1) dan Kompetensi (X^2) sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja pegawai Kecamatan Bukit Raya. Untuk mengetahui lebih rinci terkait operasional variable dalam penelitian ini, pada Tabel 2.2. secara rinci diuraikan defenisi dari variabel yang akan diteliti.

Tabel 2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Konsep	Variabel/ Dimensi	Indikator	Item Yang Dinilai	Skala
Karakteristik pekerjaan adalah sifat atau tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang dirasakan dari pekerjaan itu sendiri Gunastri (2012:32)	Karakteristik Pekerjaan (X_1)	1) Variasi ketrampilan	a) Tingkat keragaman ketrampilan b) bKemampuan individu pegawai	Ordinal
		2) Identitas tugas	a) Tingkat penyelesaian pekerjaan b) Tahapan proses pekerjaan	Ordinal
		3) Makna tugas	a) Tanggung jawab pribadi b) Tanggung jawab pimpinan	Ordinal

		4) Otonomi	a) Adanya keleluasaan menyelesaikan pekerjaan b) Menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur	Ordinal
		5) Umpan Balik	a) Informasi yang diberikan jelas b) Evaluasi pekerjaan	
Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan ditempat kerja termasuk diantaranya seseorang untuk mentrasfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru. Manopo (2011:34)	Kompetensi (X ₂)	1) Motif	a) Mampu mengarahkan pekerjaan b) Mampu mempengaruhi orang lain	Ordinal
		2) Sifat	a) Tanggap terhadap pekerjaan b) Konsistensi dalam bekerja	
		3) Konsep Diri	a) Memiliki penilaian pribadi yang baik b) Kesan diri yang baik	Ordinal
		4) Pengetahuan	a) Memiliki fisik yang baik b) Mental kerja yang tinggi	Ordinal
		5) Keterampilan	a) Kemampuan mendukung pekerjaan b) Pengetahuan teknis pekerjaan	Ordinal
Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2011:85)	Kinerja Pegawai (Y)	1) Kualitas Kerja	a) Ketepatan b) Ketelitian c) Keterampilan	Ordinal
		2) Kuantitas Kerja	a) Lebih Banyak b) Lebih Cepat c) Mencapai Target	Ordinal
		3) Kehandalan	a) Kerajinan b) Inisiatif c) Instruksi	Ordinal
		4) Sikap	a) Sikap terhadap organisasi b) Sikap Terhadap Pekerjaan c) Sikap Terhadap Rekan Kerja	Ordinal

Sumber: Data Olahan Penulis Tahun 2017

Selanjutnya tanggapan atau respon dari responden terhadap indikator yang digunakan pada variabel disediakan dalam rentang 5 skala atau 5 tingkat yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian dengan penjelasan dimana untuk mengukur skala penelitian pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai sebagaimana tabel 2.3 dan berikut ini:

Tabel 2.3 Ukuran Skala Penelitian Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Bukit Raya

Skala	Jawaban	Rentang Skor	Kriteria
-------	---------	--------------	----------

Tanggapan atau respon dari responden terhadap indikator yang digunakan pada variabel disediakan dalam rentang 5 skala atau 5 tingkat yang disesuaikan dengan kebutuhan

Skala	Jawaban	Rentang Skor	Kriteria
1.	Sangat Tidak Setuju	1-24	Tidak Baik
2.	Tidak Setuju	25-48	Kurang Baik
3.	Ragu-Ragu	49 - 72	Cukup Baik
4.	Setuju	73 - 96	Baik
5.	Sangat Setuju	97 - 120	Sangat Baik

penelitian dengan penjelasan dimana untuk mengukur skala penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebagaimana tabel 2.4 dan berikut ini:

Tabel 2.4 Ukuran Skala Penelitian Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Bukit Raya

1.	Sangat Tidak Setuju	1-24	Tidak Baik
2.	Tidak Setuju	25-48	Kurang Baik
3.	Ragu-Ragu	49 - 72	Cukup Baik
4.	Setuju	73 - 96	Baik
5.	Sangat Setuju	97 - 120	Sangat Baik

Dan tanggapan atau respon dari responden terhadap indikator yang digunakan pada variabel disediakan dalam rentang 5 skala atau 5 tingkat yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian dengan penjelasan dimana untuk mengukur skala kinerja pegawai sebagaimana tabel 2.5 dan berikut ini:

Tabel 2.5. Ukuran Skala Penelitian Kinerja Pegawai

	Skala	Jawaban	Rentang Skor	Kriteria
Pada penelitian ini pengukuran	1.	Sangat Tidak Setuju	1-19	Tidak Baik
	2.	Tidak Setuju	20-38	Kurang Baik
	3.	Ragu-Ragu	39- 58	Cukup Baik
	4.	Setuju	59- 77	Baik
	5.	Sangat Setuju	78- 96	Sangat Baik

variabel pada Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Bukit Raya Kota Pekanbaru diukur dengan menggunakan daftar pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner dibobot dengan skala likert 5 point, mulai dari sangat setuju diberi skor 5, setuju dengan skor 4, ragu-ragu

dengan skor 3, tidak setuju dengan skor 2 dan sangat tidak setuju dengan skor 1.

1) Variabel Karakteristik Pekerjaan (X_1). Dalam penelitian ini pernyataan untuk variabel karakteristik pekerjaan sebanyak 10 pernyataan dengan jumlah responden 30 orang. Nilai tertinggi dengan skor jawaban responden adalah $10 \times 5 \times 30 = 1.500$, sedangkan nilai terendah adalah $10 \times 1 \times 30 = 300$. Jadi intervalnya untuk 5 kategori adalah $1.500 - 300 = 1.200 / 5 = 240$. Dengan demikian pengukuran atas variabel karakteristik pekerjaan dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 2.6 Pengukuran Variabel Karakteristik Pekerjaan

No	Rentang Skor	Kriteria
1.	1.200 Ke Atas	Sangat Baik
2.	961 – 1.200	Baik
3.	721– 960	Cukup Baik
4.	480 – 720	Kurang Baik
5.	240– 480	Tidak Baik

2) Variabel Kompetensi (X_2). Dalam penelitian ini pernyataan untuk variabel kompetensi sebanyak 10 pernyataan dengan jumlah responden 30 orang. Nilai tertinggi dengan skor jawaban responden adalah $10 \times 5 \times 30 = 1.500$, sedangkan nilai terendah adalah $10 \times 1 \times 30 = 300$. Jadi intervalnya untuk 5 kategori adalah $1.500 - 300 = 1.200 / 5 = 240$. Dengan demikian pengukuran atas variabel kompetensi dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 2.7 Pengukuran Variabel Kompetensi

No	Rentang Skor	Kriteria
----	--------------	----------

1.	1.200 Ke Atas	Sangat Baik
2.	961 – 1.200	Baik
3.	721– 960	Cukup Baik
4.	480 – 720	Kurang Baik
5.	240– 480	Tidak Baik

3) Variabel Kinerja Pegawai (Y). Dalam penelitian ini pernyataan untuk variabel kinerja pegawai sebanyak 12 pernyataan dengan jumlah responden 30 orang. Nilai tertinggi dengan skor jawaban responden adalah $12 \times 5 \times 30 = 1.800$, sedangkan nilai terendah adalah $12 \times 1 \times 30 = 360$. Jadi intervalnya untuk 5 kategori adalah $1.800 - 360 = 1.440/5 = 288$. Dengan demikian pengukuran atas variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.8 Pengukuran Variabel Kinerja Pegawai

No	Rentang Skor	Kriteria
1.	1.440 Ke Atas	Sangat Baik
2.	1.153 – 1.440	Baik
3.	865 – 1.152	Cukup Baik
4.	577 – 864	Kurang Baik
5.	288 – 576	Tidak Baik