

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal, pelaksanaan kegiatan tidak akan terselesaikan dengan baik. Menurut Byrd (2011:5), Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset yang paling penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Karyawan dapat menjadi potensi bila dikelola dengan baik dan benar, tetapi akan menjadi beban apabila salah kelola.

Pengelolaan sumber daya manusia akan mempengaruhi kinerja organisasi. Pengelolaan sumber daya dapat dilakukan dengan mengatur berbagai keahlian yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Pengelolaan dalam konteks ini terkait dengan praktek manajemen dan berbagai sasarnya yang cukup luas, sehingga tidak terbatas hanya pada pegawai operasional semata, namun juga meliputi aspek manajerial.

Penilaian kinerja harus dilakukan secara objektif. Untuk mendukung penilaian kinerja yang objektif, maka dukungan dari tiap manajemen berupa pengarahan dan dukungan sumber daya akan lebih mempermudah penilaian kinerja yang objektif. Faktor penilaian objektif

memfokuskan pada fakta yang bersifat nyata dan hasilnya dapat diukur, misalnya kuantitas, kualitas, kehadiran dan sebagainya, sedangkan faktor-faktor subjektif cenderung berupa opini seperti menyerupai sikap, kepribadian, penyesuaian diri dan sebagainya. Faktor-faktor subjektif seperti pendapat dinilai dengan meyakinkan bila didukung oleh kejadian-kejadian yang terdokumentasi. Dengan pertimbangan faktor-faktor tersebut di atas dalam penilaian kinerja harus benar-benar objektif yaitu dengan mengukur kinerja pegawai yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja yang objektif akan memberikan *feed back* yang tepat terhadap perubahan perilaku ke arah peningkatan produktivitas kinerja yang diharapkan.

Dalam mengukur kinerja masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya (Winarti, 2007:256). Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan oleh orang di pekerjaannya. Dalam arti, kriteria pekerjaan menjelaskan apa-apa yang sudah dibayar oleh organisasi untuk dikerjakan oleh para karyawannya. Oleh karena itu, kriteria-kriteria ini penting. Kinerja Individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada setiap karyawan.

Armstrong (1998:102-103), mengemukakan bahwa penilaian kinerja didasarkan pada pengertian *knowledge*, *Skill*, *expertise* dan *behavior* yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik dan analisa lebih luas terhadap *attributes* dan perilaku individu. Dalam manajemen kinerja kompetensi lebih berperan pada dimensi perilaku individu dalam menyesuaikan suatu pekerjaan dengan baik. *Attributes* terdiri dari *knowledge*, *skill* dan *expertise*.

Kinerja pegawai merupakan interaksi antara motivasi dan kemampuan, dimana kinerja merupakan hal penting yang dibutuhkan dalam rangka menunjang pencapaian tujuan organisasi (Yunus, 2010).

Prawirosentono (1999), menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para pegawai secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan. Dalam hal ini, seorang pegawai harus diberitahu tentang hasil pekerjaannya, dalam arti baik, sedang atau kurang. Pegawai akan terdorong untuk berperilaku baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja (prestasi) dibawah standar. Menurut Nurmianto (2006:41), bahwa kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kinerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan.

Penilaian kinerja pegawai sebagai pelaku dalam organisasi dengan membuat ukuran kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Standar

penilaian kinerja suatu organisasi harus dapat diproyeksikan ke dalam standar kinerja para pegawai sesuai dengan unit kerjanya. Evaluasi kinerja harus dilakukan secara terus menerus agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Dhermawan et al. (2012: 59) kinerja pegawai salah satunya dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan pegawai. Kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan. Kompetensi, berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Untuk itu perlu dilakukan kegiatan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang. Suatu organisasi perlu mengetahui berbagai kelemahan atau kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan dalam rangka meningkatkan produktivitas pegawai.

Indikator penilaian kinerja meliputi tiga kelompok yaitu hasil kerja yang berhubungan dengan kemampuan pegawai, pelayanan pelanggan dan peningkatan pegawai. Penilaian kinerja yang sudah ada perlu dilengkapi dengan kompetensi yang berhubungan dengan *skill* dan *knowledge* yaitu, komunikasi, kerjasama kelompok, ke pemimpin dan pengambilan keputusan secara analitis. Penambahan kompetensi dalam penilaian kinerja diharapkan dapat memperbaiki proses penilaian kinerja pegawai. Oleh karena itu dirasa perlu untuk mengupas lebih lanjut dalam suatu penelitian tentang, Analisis kemampuan berkomunikasi dimana kemampuan berkomunikasi merupakan faktor penentu kesuksesan setiap individu maupun organisasi untuk bertahan dalam persaingan bisnis yang sangat

kompetitif saat ini dan diperlukan dalam setiap kondisi misalnya pada saat mempersiapkan sebuah presentasi bisnis, menyampaikan ide-ide atau gagasan dalam suatu rapat negosiasi bisnis, melatih tim, membangun sebuah tim kerja dan dalam setiap aktivitas organisasi (Nurrohim, 2009:7).

Kemampuan komunikasi merupakan faktor penentu kesuksesan setiap individu maupun organisasi untuk bertahan dalam persaingan bisnis yang sangat kompetitif saat ini. Kemampuan komunikasi seseorang dalam organisasi diperlukan dalam setiap kondisi misalnya pada saat mempersiapkan sebuah presentasi bisnis, menyampaikan ide-ide atau gagasan dalam suatu rapat, negosiasi bisnis, melatih tim, membangun sebuah tim kerja, dan dalam setiap aktivitas organisasi. Melihat pentingnya komunikasi dalam organisasi, efektivitas komunikasi akan sangat menentukan kesuksesan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Griffith, 2002). Kemampuan individu untuk menyampaikan pesan atau informasi dengan baik, menjadi pendengar yang baik, menggunakan berbagai media audio-visual merupakan bagian penting dalam melaksanakan komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi. Komunikasi merupakan keterampilan yang paling penting dalam kehidupan setiap manusia dan organisasi. Steven Covey mengibaratkan komunikasi adalah napas kehidupan makhluk. Ia menitikberatkan pada konsep saling ketergantungan untuk menjelaskan hubungan antarmanusia. Faktor penting dalam komunikasi tidak sekadar pada apa yang ditulis atau dikatakan seseorang, tetapi lebih pada karakter

seseorang dan bagaimana seseorang dapat menyampaikan pesan kepada penerima pesan.

Kompetensi kinerja dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna, lebih konsisten dan efektif, dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja rata-rata. Menurut Cira dan Benjamin (1998), dengan mengevaluasi kompetensi kompetensi yang dimiliki seseorang, kita akan dapat memprediksikan kinerja orang tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja seseorang.

Berdasarkan pembahasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa syarat utama komunikasi yang efektif adalah karakter dan integritas pribadi yang menyampaikan pesan tersebut. Menurut Covey, untuk membangun komunikasi yang efektif diperlukan lima dasar penting yaitu usaha untuk benar-benar mengerti orang lain, kemampuan untuk memenuhi komitmen, kemampuan untuk menjelaskan harapan, kemauan untuk meminta maaf secara tulus jika melakukan kesalahan, dan kemampuan memperlihatkan integritas.

Dalam menentukan tujuan komunikasi beberapa hal yang harus diperhatikan adalah: 1) Komunikator menentukan tanggapan dan efek yang diharapkan dari komunikasi yang disampaikan, 2) Komunikator harus mengetahui dan memahami apakah khalayaknya/konsumen ada dalam tahap pembelian atau tidak. Tahap pembelian mulai dari *awareness* (*kesadaran*), *pengetahuan*, *kesukaan*, *preferensi*, *keyakinan* dan

*pembelian*, dan 3) Komunikator harus bisa menggerakkan konsumen ke tahap pembelian. Untuk merancang pesan, komunikator mengembangkan pesan komunikasi yang efektif, yang idealnya pesan harus melalui tahap *AIDDA* ( *Attention, Interest, Desire, Decission, Action*). Selain itu, komunikator harus bisa memutuskan isi pesan, format pesan dan struktur pesan sehingga pesan yang disampaikan memiliki daya tarik maksimal, baik daya tarik rasional, emosional dan moral.

Komunikasi merupakan satu hal penting untuk menunjang kesuksesan organisasi baik dalam meningkatkan kinerja organisasi maupun adaptasi organisasi terhadap setiap perubahan lingkungan bisnis yang ada sehingga organisasi bisa tetap *survive* bahkan meraih keunggulan kompetitifnya. Melalui komunikasi yang baik antar individu dan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam organisasi maupun diluar organisasi, organisasi dapat memperoleh informasi-informasi yang dibutuhkan. Untuk mengembangkan komunikasi yang baik ini diperlukan peran aktif manajer maupun bawahan melalui aplikasi beberapa teknik yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya.

Dari penjelasan diatas bisa disimpulkan bahwa dalam menaikkan kinerja pegawai perlu adanya dukungan kompetensi sumber daya manusia untuk menunjang standar kinerja pada Dinas Sosial Kabupaten Pasuruan, Peningkatan kompetensi pegawai secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas. Selain itu dengan mengevaluasi kompetensi

yang dimiliki seseorang kita akan dapat memprediksikan kinerja orang tersebut dan dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja seseorang.

Komunikasi merupakan keterampilan yang paling penting dalam kehidupan setiap manusia dan organisasi, kemampuan komunikasi seseorang dalam organisasi diperlukan dalam setiap kondisi misalnya pada saat menyampaikan ide-ide atau gagasan dalam suatu rapat, negosiasi, melatih tim, membangun sebuah tim kerja, dan dalam setiap aktivitas organisasi. Melihat pentingnya komunikasi dalam organisasi, efektivitas komunikasi akan sangat menentukan kesuksesan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka Panjang.

Dalam lingkup Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Pasuruan terdapat pendidikan terakhir Pegawai yang tidak sesuai dengan Bidang Pekerjaannya yaitu Sosial seperti Jurusan Kesehatan Masyarakat, Kehutanan, Hukum, Teknologi Pertanian, Budidaya Perairan dan lain sebagainya. Oleh karena itu peneliti ingin mengetahui apakah kompetensi SDM dengan latar belakang pendidikan yang tidak sesuai itu dapat mempengaruhi kinerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Pasuruan.

Dalam lingkungan kerja komunikasi antara pemimpin dan bawahan beberapa kali terjadi kesalahpahaman yang mengakibatkan pesan yang tidak jelas atau tidak tersampaikan dengan baik menyebabkan orang salah mengartikan maksud sebenarnya, yang pada akhirnya memicu

konflik. Oleh karena itu peneliti ingin mengetahui apakah komunikasi dapat mempengaruhi kinerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Pasuruan.

Dalam instansi Pemerintahan salah satunya pada Dinas Sosial Kabupaten Pasuruan kurangnya Kompetensi Sumber Daya Manusia bisa mengakibatkan Pegawai tidak memiliki pengetahuan, keterampilan, atau sikap yang sesuai dengan tugas yang diberikan. Ini bisa disebabkan oleh kurangnya pelatihan, pendidikan yang tidak relevan, atau kurangnya motivasi untuk mengembangkan diri yang berdampak pada Pegawai kesulitan menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu, kualitas layanan publik menurun, terjadi penumpukan pekerjaan dan beban kerja yang berlebihan, dan sistem kerja menjadi kurang efisien dan efektif. Komunikasi juga tidak kalah penting dalam instansi Pemerintahan salah satunya pada Dinas Sosial Kabupaten pasuruan karena komunikasi yang buruk dapat mengakibatkan berbagai masalah seperti kesalahpahaman, hilangnya kepercayaan, penurunan produktivitas, timbulnya konflik, dan bahkan keretakan hubungan antara pimpinan dan bawahan serta rekan kerja yang berdampak pada koordinasi antar pimpinan dan bawahan menjadi kurang lancar sehingga tugas tidak dapat diselesaikan dengan baik, muncul perselisihan atau konflik di antara pegawai, tingkat kepuasan kerja pegawai menurun, informasi yang tidak tepat waktu dapat menyebabkan kesalahan dalam pengambilan keputusan sehingga mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Sosial Kabupaten Pasuruan.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Komunikasi terhadap Kinerja Pada Dinas Sosial Kabupaten Pasuruan** ”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dirumuskan suatu permasalahan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah kompetensi SDM dan komunikasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Pasuruan?
2. Apakah kompetensi SDM secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Pasuruan?
3. Apakah komunikasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Pasuruan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan permasalahan yang dikemukakan diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh antara kompetensi SDM dan komunikasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Pasuruan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi SDM secara parsial terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Pasuruan.

3. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Pasuruan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharap bisa membantu memperluas wawasan terhadap ilmu pengetahuan terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kajian yang berhubungan dengan kompetensi, komunikasi dan kinerja pegawai. Selain itu diharap bisa bermanfaat bagi penelitian yang lain.

##### **2. Kegunaan Praktis**

Dari aspek praktis kegunaan penelitian ini sebagai masukan kepada Kepala Dinas Sosial Kabupaten Pasuruan untuk mengetahui keterlibatan pegawai melalui kompetensi, komunikasi yang baik dan kinerja pegawai untuk mencapai *Total Productive Maintenance* (TPM).

