**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **LANDASAN TEORI**
2. **Konsep Administrasi Negara**
3. **Secara Etimologi**

Istilah *Public Administration* berasal dari bahasa latin yaitu *Public, poplicus, populus* dan *people* yang berarti rakyat. Sedangkan Administrasi berasl daari kata *Ad* dan *ministrare* yang berarti rakyat. Jadi *Public Administration* merupakan pelayanan secara intensif terhadap rakyat.

Berkaitan dengan hal itu, menurut **Siagian** (1997:3) pengertian Administrasi adalah:

**“Keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”**.

1. **Secara Definitif**

**John M.Pfiffner**, Administrasi negara meliputi pelaksanaan kebijakan negara yang telah ditetapkan oleh badan perwakilan politik.

**Dwight Waldo**, mengatakan bahwa :

* Administrasi negara adalah organisasi dan manajemen dari manusia dan benda guna mencapai tujuan-tujuan pemerintah.
* Administrasi negara adalah ilmu dan seni manajemen yang dipergunakan untuk mengurus urusan-urusan negara.

**Leonard D. White**, administrasi negara terdiri dari semua kegiatan/usaha untuk mencapai tujuan dengan menggunakan kebijakan negara.

**M.E. Dimock and G.O. Dimock**, administrasi negara: suatu ilmu yang mempelajari apa yang dikehendaki rakyat melalui pemerintah dan cara mereka memperolehnya.

**E.H. Litchfiled**, administrasi negara adalah suatu studi mengenai bagaimana bermacam-macam badan pemerintah diorganisir, dilengkapi tenaga-tenaganya, dibiayai, digerakkan dan dipimpin.

**J.Wajong**, administrasi negara adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan usaha-usaha instansi pemerintah agar tujuannya tercapai.

**Prajudi Atmosudirdjo**, administrasi publik adalah administrasi dari negara sebagai organisasi dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat kenegaraan.

**George J.Gardon**, administrasi publik dapat dirumuskan sebagai seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun perseorangn yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badal Legislatif, Eksekutif serta pengadilan.

**Nicolas Henry**, mendefinisikan adaministrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik, dengan tujuan mempromosi pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih respontif terhadap kebutuhan sosial.

 Pengertian-pengertian mengenai administrasi Negara seperti yang dijelaskan diatas merupakan pendapat pakar administrasi Negara yang banyak dipakai dalam studi Administrasi Negara.

1. **Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam rangka merealisasikan kegiatan administrasi, dibutuhkan manajemen. Sesuai dengan pendapat **Siagian (1997:5)** mengemukakan pengertian manajemen sebagai berikut:

**“Manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian suatu tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain”**.

Selanjutnya definisi manajemen dari **Hasibuan (2007:3)** mengutip pendapat dari **G.R. Terry**, adalah:

**“Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.**

Berdasarkan pengertian tentang manajemen tersebut, dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu proses serangkaian kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan melalui kerjasama dengan pemanfaatan semaksimal mungkin sumberdaya manusia dan sumber daya yang lainya. Dalam hal ini faktor sumber daya manusia sangat berperan penting dibandingkan sumber daya lainnya dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, oleh karena itu peranan manajemen sumber daya manusia memberikan arah terhadap peranan pegawai untuk menunjukan proses kerja sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dibutukan untuk pencpaian tujuan organisasi.

 Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil tertentu kegiatan orang lain. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia mempunyai peran penting dan dominan dalam manajemen.

Manajemen SDM dalam suatu organisasi bukanlah suatu hal yang baru. Semakin kerasnya kompetisi bisnis dewasa ini memaksa organisasi-organisasi baik pemerintah maupun swasta untuk memberdayakan dan mengoptimalkan segenap sumber daya yang mereka miliki guna mempertahankan kelangsungan organisasi.

Adapun jenis sumber daya yang menempati posisi paling penting dimiliki oleh organisasi adalah sumber daya manusia. Dengan demikian, betapapun berlimpahnya sumber-sumber daya yang lain, tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, maka semua kegiatan organisasi tidak akan berjalan lancar.

Manajemen sumber daya mausia pada hakekatnya adalah penerapan manajemen, khususnya untuk sumber daya manusia. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh **Edwin B. Flippo** dan dikutip oleh **Sedarmayanti (2001:5)** bahwa:

**“Manajemen sumber daya manusia adalah 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”.**

Manajemen sumber daya manusia mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumber daya lain, karena yang dikelola adalah manusia maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang sangat luas. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya sumber daya manusia atau tenaga kerja dalam organisasi, dan pemanfaatannya dalam berbagai fungsi serta kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah :

1. Penetapan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job description*, *job requirement* dan *job evaluaton.*
2. Penetapan, penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan azas *the right man in the right place* and *the right man on the right job*.
3. Penetapan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Peramalan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Perkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan suatu organisasi pada khususnya.
6. Pemantauan dengan cermat undang-undang perburuhan, dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi.
7. Pemantauan kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Pelaksanaan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi kerja.
9. Pengaturan mutasi pegawai.
10. Pengaturan pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Kegiatan manajemen sumber daya merupakan bagian dari proses manajemen SDM yang paling sentral, dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen SDM akan berjalan dengan lebih lancar, bila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen SDM termaksud adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning)*

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan di muka tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

1. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan metepkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

1. Pengarahan (*Directing)*

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

1. Pengendalian (*Controlling)*

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

1. Pengadaan (*Procurenment)*

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

1. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

1. Kompensasi (*Compensation)*

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung *(direct)* dn tidak langsung *(indirect)* berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

1. Pengintegrasian *(Integration)*

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang selaras dan saling menguntungkan.

1. Pemeliharaan (*Maintenance)*

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin maka sulit untuk mewujudkan tujuan yang maksimal.

1. **Konsep Kinerja**

Ada banyak pendapat para ahli mengenai kinerja, disini peneliti mengambil pendapat dari Prawirosentoro (1999:2) yang dikutip dalam buku Harbani Pasolong yang berjudul Teori Administrasi Publik mengenai kinerja, beliau mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut:

**“Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hokum dan sesuai dengan moral dan etika. ”**

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Istilah “ Kinerja” atau prestasi sebenarnya pengalih bahasaan dari bahasa Inggris “performance”. Bernadin dan Russel (1993:378) yang memberikan difinisi tentang performance adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsifungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Pengertian kinerja menurut Rue dan Byars (1980:376) didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Murti dalam Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah seberapa banyak para pegawai memberi konstribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas output, kualitas output¸ jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Kinerja pegawai menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Samsudin (2005:159) menyebutkan bahwa: “Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan”. Setiap individu atau organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja.

Dari beberapa definisi yang diangkat dari pendapat dan pandangan yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa pengertian kinerja dalam penelitian ini adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh masing-masing pegawai yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

Perlu adanya indikator kinerja yang digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka mewujudkan tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan. Ada beberapa tipe kriteria performansi yang menilai atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik menurut Gomes (2003 : 142) adalah sebagai berikut :

1. ***Quantity of work* : Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.**
2. ***Quality of work* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.**
3. ***Job Knowledge* : Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.**
4. ***Creativeness* : Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.**
5. ***Cooperation* : kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).**
6. ***Dependability* : Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.**
7. ***Initiative* : Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.**
8. ***Personal Qualities* : Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.**

Pengukuran kinerja sangat penting peranannya sebagai alat manajemen, yaitu:

1. Memastikan pemahaman pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang disepakati.
3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memmperbaiki kinerja.
4. Memberi penghargaan dan hukuman yang obyektif atas kinerja pelaksanan yang telah diukur sesuai system pengukuran kinerja yang disepakati.
5. Menjadi alat komunikasi antar karyawan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan organisasi.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkap permasalahan yang terjadi.

System pengukuran kinerja membantu pimpinan dalam memantau implementasi strategis kegiatan dengan cara membandingkan antara hasil actual dengan sasaran dan tujuan strategis. System pengukuran kinerja biasanya terdiri dari metode sistematis dalam penetapan sasaran dan tujuan dan pelaporan periodic yang mengindikasikan realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan. Pengukuran kinerja merupakan metode menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja tidak dimaksudkan berperan sebagai mekanisme untuk memberikan penghargaan/hukuman, akan tetapi pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran, apakah seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan memegang peranan penting. Dengan memiliki sumber daya manusia yang handal dan sumber daya non manusia yang mendukung maka suatu organisasi dapat memberikan hasil kerja yang baik sehingga kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan juga ikut mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi pada intinya adalah bagaimana merealisasikan program-program kerja organisasi dalam bentuk kinerja atau pelaksanaaan tugas dari tugas-tugas rutin, umum dan pembangunan. Kemampuan berprestasi memberikan pernyataan bahwa manusia pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Kemampuan itu hanya dapat dimiliki bilamana pegawai mempunyai pendidikan yang tinggi, pengalaman yang cukup tinggi, mental yang baik, dan moral yang baik pula. Akan tetapi, jika kesanggupan dalam memangku jabatan tidak ada, walaupun tempat kerjanya sudah tepat maka hal itu tidak akan menghasilkan atau mencapai kinerja yang baik atau tidak terwujudnya manajemen yang produtif karena dalam Administrasi Negara yang sehat, penempatan orang-orangnya dilakukan menurut prinsip-prinsip *the right man is the right place* atau penempatan orang-orang yang tepat di tempat pekerjaan yang baik pula.

* 1. **Manajemen Kinerja**

Secara mendasar, Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan / peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan. Trinanto dalam Robert Bacaal (2001) : Manajemen kinerja merupakan sebuah proses yang berkesinambungan dan dilakukan dengan kemitraan antara seorang karyawan dengan penyelia lansungnya. Javed Iqbal dalam Fryer et al. (2009) menyatakan :

***“performance management is action, based on performance measures and reporting, which results in improvements in behaviour, motivation and processes and promotes innovation”.***

**“Manajemen kinerja manajemen kinerja adalah tindakan, berdasarkan pada ukuran kinerja dan pelaporan, yang menghasilkan peningkatan perilaku, motivasi dan proses dan menghasilkan inovasi.”**

Manajemen kinerja adalah suatu pendekatan stratejik yang terintegrasi untuk menghasilkan keberhasilan yang berkelanjutan bekerja dalam organisasi dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan individu pemberi kontribusi. Strategi manajemen kinerja bertujuan untuk memberi alat dimana hasil yang lebih baik dapat diperoleh dari organisasi, tim dan invidu, dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka yang disepakati mengenai tujuan, standard an kebutuhan kompetensi yang direncanakan. Hal ini melibatkan pengembangan proses menimbulkan pemahaman bersama mengenai apa yang akan dicapai, dan pendekatan untuk mengelola dan mngembangkan manusia dengan cara meningkatkan perubahan yang akan dicapai dalam jangka panjang.

Manajemen kinerja dapat memberi kontribusi kepada pengembangan organisasi dengan keterlibatan tinggi dengan mengajak tim dan individu berpartisipasi dengan menetapkan sasaran mereka dan unutk memberikan cara mereka dimana hasil yang lebih baik dapat diperoleh dari organisasi, tim dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka yang disetujui mengenai kebutuhan tujuan, standar dan kompetensi yang yang direncanakan. Manajemen kinerja merupakan proses untuk mengukur keluaran dalam bentuk kinerja yang dihasilkan, dibandingkan dengan harapan yang diekspresikan sebagai sasaran. Manajemen kinerja memfokuskan pada pengukur atau indicator target, standard an kinerja. Tetapi manajemen kinerja juga mengenai masukan , dan hasil yang diharapkan. Manajemen kinerja merupakan kerangka dimana pimpinan dapat mendunkung anggota timnya daripada mendikte mereka, dan berdampak pada hasil yang akan menjadi lebih penting jika dihargai sebagai proses transformasional daripada proses penilaian.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi pegawai. Dalam manajemen kinerja kemampuan pegawai sebagai kontributor individu dan bagian dari kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara manajer dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan daripada instruksi. Kesepakatan ini meliputi tujuan (objectives), persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, serta pengembangan kinerja dan perencanaan pengembangan pribadi. Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh pegawai. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan pegawai dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja. Manajemen kinerja juga dapat menggalang partisipasi aktif setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan protensinya agar dapat mencapaivsasarannya itu. Berdasarkan tugasnya ini, manajemen kinerja dapat dijadikanlandasan bagi promosi, mutasi dan evaluasi, sekaligus penentuan kompensasi dan penyusunan program pelatihan. Manajemen kinerja juga dapat dijadikan umpan balik untuk pengembangan karier dan pengembangan pribadi pegawai.

Adapun fungsi manajemen kinerja adalah mencoba memberikan suatu pencerahan dan jawaban dari berbagai permasalahan yang terjadi di suatu organisasi baik yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal, sehingga apayang dialami pada saat ini tidak membawa pengaruh yang negative bagi aktifitas organisasi pada saat ini dan yang akan datang.

Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh suatu organisasi agar berfungsi dan berperannya manajemen kinerja dengan baik, yaitu :

1. Pihak manajemen organisasi harus mengedepankan konsep komunikasi yang bersifat multi komunikasi. Multi komunikasi artinya pihak manajemen organisasi tidak menutup diri dengan berbagai informasi yang masuk dan mengkomunikasi berbagai informasi tersebut namun tetap mengedepankan konsep filter information.
2. Perolehan berbagai informasi yang diterima dari proses filter information di jadikan sebagai bahan kajian pada forum berbagai pertemuan dalam pengembangan manajemen kinerja terhadap pencapaian hasil kerja dan sebagainya.
3. Pihak manajemen suatu organisasi menerapkan system standar prosedur yang bersertifikasi dan diakui oleh lembaga yang berkompeten dalam bidangnya.
4. Pihak manajemen organisasi menyediakan anggaran khusus untuk pengembangan manajemen kinerja yang diharapkan. Pembuatan time schedule kerja yang realistis dan layak.
5. Pembuatan time schedule kerja bertujuan agar tercapainya pekerjaan sesuai yang ditargetkan, manfaat dari time schedule kerja ini yaitu pihak organisasi dapat menjadikan time schedule kerja sebagai salah satu acuan dalam melihat prestasi kerja pegawai, para pegawai dapat bekerja secara lebih fokus dan bisa mengantisipasi berbagai permasalahan yang akan timbul bahkan mereka bisa melaksanakan serta menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan.

Konsep *the right man and the right place* atau menempatkan seseorang sesuai dengan tempatnya adalah salah satu kunci utama dalam menerapkan manajemen kinerja yang jauh dari konflik. Karena salah satu faktor munculnya konflik adalah menempatka seorang pegawai pada posisi yang tidak sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimiliki, sehingga membuat pegawai tersebut bekerja dengan motivasi yang rendah, dan ini lebih jauh mampu mempengaruhi pada menurunnya kualitas kinerja yang akan diperoleh. Bakat dan keahlian merupakan dua sisi mata uang yang saling berkaitan, dalam artian bisa dikaji secara terpisah namun harus dilihat sebagai satu kesatuan yang utuh.

* 1. **Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi adalah faktor internal dan faktor eksternal yang dijelaskan sebagai berikut berikut:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakanmodal utama individu manusia untu mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

1. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

1. **Konsep Pegawai Negeri Sipil**
	1. **Pengertian Pegawai Negeri Sipil**

Menurut Undang-undang RI Nomor 5 Tahun 2014 Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah **profesi**bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang **bekerja** pada instansi pemerintah.

Pegawai Aparatur Sipil Negara adalah Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah Warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat Pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

.Di dalam masyarakat yang selalu berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang makin penting, meskipun negara Indonesia menuju kepada masyarakat yang berorientasi kerja, yang memandang kerja adalah sesuatu yang mulia, tidaklah berarti mengabaikan manusia yang melaksanakan kerja tersebut. Demikian juga halnya dalam suatu organisasi, unsur manusia sangat menentukan sekali karena berjalan tidaknya suatu organisasi kearah pencapaian tujuan yang ditentukan tergantung kepada kemampuan manusia untuk menggerakkan organisasi tersebut ke arah yang telah ditetapkan. Manusia yang terlibat dalam organisasi ini disebut juga pegawai. Untuk lebih jelasnya akan dikemukakan pendapat beberapa ahli mengenai defenisi pegawai.

A.W. Widjaja (2006:113) berpendapat bahwa, “Pegawai adalah merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi).

Selanjutnya A.W. Widjaja mengatakan bahwa, “Pegawai adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik di lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha.” Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Dikatakan bahwa pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi karena berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada pegawai yang memimpin dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam organisasi tersebut. Pegawai yang telah memberikan tenaga maupun pikirannya dalam melaksanakan tugas ataupun pekerjaan, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta akan mendapat imbalan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dikerjakan.

Dari definisi di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pegawai sebagai tenaga kerja atau yang menyelenggarakan pekerjaan perlu digerakkan sehingga mereka mempunyai keterampilan dan kemampuan dalam bekerja yang pada akhirnya akan dapat menghasilkan karya-karya yang bermanfaat untuk tercapainya tujuan organisasi. Karena tanpa kemampuan dan keterampilan pegawai sebagai pelaksana pekerjaan maka alat-alat dalam organisasi tersebut akan merupakan benda mati dan waktu yang dipergunakan akan terbuang dengan percuma sehingga pekerjaan tidak efektif.

Dari beberapa defenisi pegawai yang telah dikemukakan para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa istilah pegawai mengandung pengertian sebagai berikut:

1. Menjadi anggota suatu usaha kerja sama (organisasi) dengan maksud memperoleh balas jasa atau imbalan kompensasi atas jasa yang telah diberikan.
2. Pegawai di dalam sistem kerja sama yang sifatnya pamrih.
3. Berkedudukan sebagai penerima kerja dan berhadapan dengan pimpinan.
4. Kedudukan sebagai penerima kerja itu diperoleh setelah melakukan proses penerimaan.
5. Akan mendapat saat pemberhentian (pemutusan hubungan kerja antara pemberi kerja dengan penerima kerja). Oleh karena yang menjadi objek penelitian penulis adalah pegawai negeri.
6. Pegawai negeri adalah unsur aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat yang dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah, menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.
7. Pegawai negeri adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam sesuatu jabatan negeri atau diserahi tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.
	1. **Tugas dan Fungsi Aparatur Sipil Negara**

Pegawai negeri adalah unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Sehubungan dengan kedudukan Pegawai Negeri maka baginya dibebankan kewajiban-kewajiban yang harus dilaksanakan dan sudah tentu di samping kewajiban baginya juga diberikan apa-apa saja yang menjadi hak yang didapat oleh seorang pegawai negeri.

Pada Pasal 4 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian setiap pegawai negeri wajib setia dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintahan. Pada umumnya yang dimaksud dengan kesetiaan dan ketaatan adalah suatu tekad dan kesanggupan dari seorang pegawai negeri untuk melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur negara, abdi masyarakat wajib setia dan taat kepada Pancasila, sebagai falsafah dan idiologi negara, kepada UUD 1945, kepada Negara dan Pemerintahan. Biasanya kesetiaan dan ketaatan akan timbul dari pengetahuan dan pemahaman yang mendalam, oleh sebab itulah seorang Pegawai Negeri Sipil wajib mempelajari dan memahami secara mendalam tentang Pancasila, UUD 1945, Hukum Negara dan Politik Pemerintahan. Dalam Pasal 5 Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 (pasal ini tidak diubah oleh UU Nomor 43 Tahun 1999) Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disebutkan setiap pegawai negeri wajib mentaati segala peraturan perundangan yang berlaku dan melaksanakan kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian kesadaran dan tanggung jawab. Pegawai Negeri Sipil adalah pelaksana pearturan perundang-undangan, sebab itu maka seorang Pegawai Negeri Sipil wajib berusaha agar setiap peraturan perundang-undangan ditaati oleh anggota masyarakat. Sejalan dengan itu pegawai negeri sipil berkewajiban memberikan contoh yang baik dalam mentaati dan melaksanakan segala peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Di dalam melaksankan peraturan perundangundangan, pada umumnya kepada pegawai negeri diberikan tugas kedinasan untuk melaksanakan dengan baik. Pada pokoknya pemberian tugas kedinasan itu adalah merupakan kepercayaan dari atasan yang berwenang dengan harapan bahwa tugas itu nantinya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Maka Pegawai Negeri Sipil dituntut penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas kedinasan. Kedinasan lain sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil wajib menyimpan rahasia jabatan dan seorang pegawai negeri dapat mengemukakan rahasia jabatan atas perintah perintah pejabat yang berwajib atas kuasa undang-undang (Pasal 6 Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tidak dicabut oleh UU Nomor 43 Tahun1999). Yang dimaksud dengan rahasia adalah: rencana, kegiatan yang akan, sedang atau telah dilakukan yang dapat mengakibatkan kerugian yang besar atau dapat menimbulkan bahaya, apabila diberitahukan atau diketahui oleh orang yang tidak berhak. Rahasia jabatan adalah rahasia mengenai atau ada hubungannya dengan jabatan. Rahasia jabatan dapat berupa dokumen tertulis seperti surat, notulen rapat, peta dan dapat juga berupa keputusan lisan dari seorang atasan. Dilihat dari sudut pentingnya, maka rahasia jabatan ditentukan tingkat klasifikasinya seperti: - Sangat rahsia - Rahasia - Konfidensi/Terbatas Dan jika ditinjau dari sifatnya maka akan dijumpai rahasia jabatan yang sifat kerahasiannya terbatas pada waktu tertentu dan ada pula rahasia jabatan yang sifat kerahasiannya terus menerus.

* 1. **Kedudukan Aparatur Sipil Negara**

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai negeri. Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan pegawai negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan, dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Disamping itu dalam pelaksanaan desentralisasi kewenangan pemerintahan kepada daerah, pegawai negeri berkewajiban untuk tetap menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dan harus melaksanakan tugasnya secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Berdasarkan Pasal 3 ayat 1 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dijelaskan pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan.

1. **KERANGKA KONSEP**

Ada banyak teori yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Bandung, namun didalam penelitian ini penulis melakukan penelitian berdasarkan *judgment based Performance Appraisal/evaluation* menurut DR. Faustino Cardoso Gomes, M.Si yakni:

Kinerja Pegawai

Di Sekretariat DPRD

Kota Bandung

Perilaku kerja

1. *Personal Quality*
2. *Dependability*
3. *Creativeness*
4. *initiative*

Sasaran Kinerja Pegawai

1. *Quality of Work*
2. *Quantity of Work*
3. *Job Knowkedge*
4. *Cooperation*

Gambar 1: kerangka konseptual