BAB II

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Konsep Administrasi Negara**
2. **Pengertian Administrasi**

Administrasi muncul dan berkembang akibat adanya kebutuhan manusia untuk bekerjasama guna mencapai tujuan yang tidak dapat dihasilkan secara perorangan. Hal ini berkaitan dengan hakekat sifat manusia sehingga dengan keterbatasannya mendorong manusia untuk bekerjasama demi mancapai tujuan yang diinginkan.

**Silalahi** dalam bukunya **Studi tentang Ilmu Administrasi (2013 : 5)** administrasi secara sempit yaitu :

**“Penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperoleh kembali secara keseluruhan dan dalam hubungan satu sama lain.”**

Administrasi kegiatan dari sekelompok orang melalui proses kerjasama baik dalam suatu organisasi maupun antar organisasi untuk mencapai tujuan tertentu yang telah di tetapkan bersama sebelumnya.

**Silalahi** dalam bukunya **Studi tentang Ilmu Administrasi (2013 : 7)** administrais secara luas yaitu :

**“Kegiatan kerjasama yang dilakukan sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja sebagian di tentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efesien.”**

Pengertian di atas mengatak sumber daya-sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efesien. Efektif yaitu suatu pencapaian tujuan secara tepat atau memiliki tujuan yang tepat dari serangkaian alternatif sedangkan efesien merupakan penggunaan sumber daya minimum guna pencapaian hasil yang optimum.

**Siagian** yang dikutip **Silalahi** dalam bukunya **Studi tentang Ilmu Administrasi (2013 : 9)** administrasi adalah “keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerjasama demi tercapainya tujuan yang telah di tentukan sebelumnya.”

 Berdasarkan definisi yang di kemukakan oleh para pakar maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa administrasi adalah proses kegiatan kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama secara efesien dan efektif.

1. **Pengertian Administrasi Negara**

Administrasi Negara merupakan organisasi modern yang memiliki anggaran dasar atau konstitusi memiliki maksud dan tujuan yang jelas juga adanya struktur dan mekanisme serta rasional agar dapat menghasilkan sesuatu yang dapat diambil manfaatnya.

Istilah Administrasi Negara terjemahan dari “*Public Administrations”* istilah tersebut lahir berasama dengan lahirnya Lembaga Administrasi Negara (LAN) tahun 1956. Istilah Public Administration diuraikan secara etimologis, *“Public”* berasal dari bahasa latin *“Poplicus”* yang semula dari kata *“Populus”* atau *“People”* dalam bahasa inggris yang berarti rakyat. *“Administration”* juga berasal dari bahasa Latin yang terdiri dari kata *“ad”* artinya intensif dan *“ministrare”* artinya melayani. Secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif.

**Leonard** yang dikutip oleh **Handayaningrat** dalam bukunya **Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen (2011 : 2)** mengemukakan pengertian administrasi :“Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua kelompok, negara atau swasta, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil dan sebagainya.”

**Waldo** dikutip **Syafiie** dalam bukunya **Sistem Administrasi Negara (2003 : 33)** mengemukakan bahwa :“Administrasi Negara ialah manajemen dan organisasi dari manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah.”

Dari definisi diatas dapat peneliti simpulkan bahwa untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan diperlukan kemampuan dan motivasi untuk mendorong orang-orang dan diri sendiri dalam melaksanakan dan menggerakan suatu organisasi baik swasta maupun pemerintah. Ciri-ciri administrasi negara sebagai berikut :

1. Pelayanan yang diberikan administrasi negara bersifat lebih urgent dibanding dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi-organisasi swasta. Urgensi pelayanan ini karena menyangkut kepentingan semua masyarakat dan jika serahkan atau ditangani oleh organisasi lainnya tidak akan jelas.
2. Pelayanan yang diberikan administrasi negara pada umumnya bersifat monopoli atau semimonopoli.
3. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, administrasi negara dan administratornya relatif berdasarkan undang-undang dan peraturan. Hal ini memberikan warna legalitas dari administrasi negara tersebut.
4. Administrasi negara dalam memberikan pelayanan tidak di kendalikan oleh harga pasar. Pelayanan oleh administrasi negara ditentukan oleh rasa pengabdian kepada masyarakat umum.
5. Usaha-usaha yang dilakukan oleh administrasi negara sangat bergantung pada penilaian rakyat yang dilayani.
6. **Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**
7. **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia menurut **Sedarmayanti** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009 : 27)** bahwa “Sumber Daya Manusia adalah tenaga kerja atau pegawai didalam suatu organisasi yang mempunya peran penting dalam mencapai penghasilan.”

**Nawawi** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Kompetitif (2008 : 40)** mengemukakan bahwa “Sumber daya manusia adalah manusia yangbekerja disuatu organisasi (disebut juga personal tenaga kerja atau karyawan).”

1. **Pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia**

**Sedarmayanti** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009 : 59)** mengemukakan bahwa “Kulitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan.”

**Salim** dalam bukunya **Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (2006 : 35)** mengemukakan kualitas Sumber Daya Manusia sebagai berikut : “Kualitas Sumber Daya Manusia adalah nilai dari perilaku seseorang dalam mempertanggungjawabkan semua perbuatannya baik dalam kehidupan pribadi maupun kehidupan bermasyarakat dan berbangsa.”

**Ndraha** dalam bukunya **Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia (1997 : 12)** mengemukakan kualitas Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

**“Sumber Daya Manusia yang berkualitas adalah Sumber Daya Manusia yang mempu mencipyakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif, generatif, inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti intelligence, creativity dan imagination tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahar, air, energi otot dan sebagainya.”**

**Matindas** dalam bukunya **Kualitas Sumber Daya Manusia (1997 : 93)** mengemukakan kualitas Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

***“*Kualitas Sumber Daya Manusia adalah Sumber Daya Manusia yang bukan hanya memiliki kesangguoan untuk menyelesaikan pekerjaanya, melainkan juga untuk mengembanghkan dirinya serta mendorong pengembangan diri rekan-rekannya.”**

**Danim** dalam bukunya **Transformasi Sumber Daya Manusia (2011 : 44)** mengemukakan kualitas Sumber Daya Manusia sebagai berikut : *“*Kualitas Sumber Daya Manusia adalah Sumber Daya yang memenuhi kriteria kualitas fisik dan kesehatan, kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan) dan kualitas mental spiritual (kejuangan).”

Berdasarkan pendapat para ahli maka peneliti menyimpulkan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia sangat diperlukan dalam suatu organisasi karena dengan adanya manusia-manusia yang bermutu, berintelektual, memiliki keterampilan serta memiliki fisik yang sehat sangat mempengaruhi terhadap kemajuan suatu organisasi.

1. **Konsep Kompetensi Pegawai (Sumber Daya Manusia)**
2. **Pengertian Kompetensi**

Penyusunan laporan penelitian ini peneliti mengacu kepada pendapat para ahli mengenai teori-teori yang berhubungan dengan locus dan focus penelitian sebagai daras pedoman untuk mengukur sejauh mana pedoman ini sesuai dengan kenyataan di lapangan, sehingga akan menghasilkan kesimpulan yang objektif dengan nilai validitas dan reabilitas yang cukup tinggi.

**Sedarmayanti** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2011: 225)** mengemukakan sebagai berikut :

**“Kompetensi adalah kemampuan melaksanakan/melakukan pekerjaan/tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan, didukung sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menunjukan keterampilan/pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai yang terpenting sebagai unggulan bidang tersebut.”**

Berdasarkan uraian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa kompetensi dapat terbentuk dari sifat pegawai dalam menghadapi situasi kerja di tempat kerja baik di dinas atau intansi pemerintahan maupun perusahaan. Kompetensi merupakan kondisi atau energi yang menggerakan diri/pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi maupun pegawai itu sendiri.

**Mangkunegara** dalam bukunya **Kompetensi Sumber Daya Manusia (2001:140)** adalah "Kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya.”

Kompetensi pegawai sesuatu yang dapat memberikan gambaran tentang kamampuan suatu individu pegawai untuk melaksanakan tugas tertentu. Kompetensi pegawai sebagai karakteristik dasar individu yang dalam hubungan sebab akibat berkaitan dengan performa yang efektif atau superior dalam suatu pekerjaan atau jabatan tertentu dalam sebuah organisasi. Kompetensi positif yang dimiliki individu akan berdampak baik pula bagi organisasi.

1. **Karakteristik Kompetensi**

Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengidentifikasikan cara berperilaku/berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama. Berdasarkan definisi menurut **Spencer dan Spencer** yang dikutip **Sedarmayanti** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2011 : 226)** menjelaskan karakteristik kompetensi sebagai berikut :

1. Motif

Suatu yang secara konsisten dipikirkan/diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan/tujuan tertentu.

1. Sifat

Merupakan karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi/informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata yang menjadi ciri fisik dari sifat seseorang.

1. Konsep diri

Sikap, nilai/citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri seseorang.

1. Pengetahuan

Informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya digunakan dalam pekerjaan.Kompetensi seseorang ditingkatkan atau diperbaiki mengingat semua orang pasti ingin memiliki sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas.

**Zwell** yang dikutip **Sedarmayanti** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2011 : 54)** terdapat tujuh determinan yang dapat mempengaruhi atau membentuk kompetensi, yaitu :

1. **Kepercayaan dan nilai,** sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilau seseorang. Seseorang yang memiliki nilai dan kepercayaan diri tidak kreatif dan inofatif cenderung tidak berpikir dan bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya. Kepercayaan dan nilai seseorang dapat diubah, hal ini sangat sulit dan memakan waktu yang lama karena nilai dan kepercayaan sering kali telah menjadi karakter, pandangan atau identitas seseorang. Lingkungan sosial memiliki pengaruh besar terhadap kepercayaan, nilai dan budaya perusahaan memiliki dampak signifikan terhadap aspek-aspek kompetensi. Kompetensi berakar pada budaya organisasi. Budaya organisasi terbentuk dari aspek nilai dan kepercayaan seseorang.
2. **Keahlian/Keterampilan,** aspek ini memegang peranan sangat penting dalam membentuk kompetensi. Sebagai contoh, public speaking merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikan dan diperbaiki. Keahlian menulis juga dapat diperbaiki dengan intruksi, latihan dan umpan balik. Memperbaiki kemampuan bicara dan keterampilan menulis, seseorang akan meningkat kecakapan kompetensi komunikasinya. Pengembangan keahlian khusus yang berhubungan dengan kompetensi dapat berdampak pada budaya perusahaan dan kompetensi individu.
3. **Pengalaman,** elemen pentng dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas. Seseorang dengan sejumlah pengalaman tertentu dalam mengorganisir orang dalam organisasi yang kompleks akan berbeda penguasaan kompetensi manajerialnya dibandingkan dengan seseorang yang tidak mempunyai pengalaman. Akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang menyatu dalam diri akan menjadikan seseorang memiliki kompetensi yang tidak disadari dalam dirinya atau akan terbentuk dalam sikap dan perilaku seseorang.
4. **Karakteristik Personal,** Karakteristik kepribadian seseorang turut berpengaruh terhadap kompetensi seseorang. Kompetensi seseorang dalam manajemen konflik dan negosiasi dari orang yang memiliki sifat penyabar. Kompetensi membangun hubungan dan komunikasi dengan yim kerja dari orang yang memiliki sifat introvert akan berbeda dengan orang yang memilki sifat ekstrovert. Karakteristik kepribadian dapat diubah tetapi cenderung lebih sulit.
5. **Motivasi,** motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Motivasi merupakan faktor yang cenderung dapat dirubah dengan adanya dorongan, penghargaan, pengakuan dan perhatian terhadap individu.
6. **Isu-Isu Emosional,** Hambatan dan blok-blok emosional sering kali dapat membatasi penguasaan kompetensi. Ketakutan membuat kesalahan, perasaan malu, perasaan tidak suka, selalu berpikir negtif terhadap seseorang dan pengalaman masa lalu yang slalu negatif sangat berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi seseorang. Hal-hal tersebut pada dasarnya dapat diubah dengan dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, terapi dan mendorong seseorang agar mengatasi hambatan dan blok-blok tersebut.
7. **Kapasitas Intelektual,** intelektual seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaa kompetensi. Kompetensi tergantung pada kamampuan kognitif seperti berpikir konseptual dan berpikir analistis. Perbedaan kemampuan berpikir konseptual dan berpikir analitis satu sama lain akan membedakan kompetensi seseorang dalam pengambilang keputusan, kompetensi perencanaan dan lain-lain.

 Berdasarkan uraian di atas dapat peniliti simpulkan bahwa faktor-faktor kompetensi pegawai dapat diartikan sebagai karakteristik dasar individu yang dalam hubungan sebab akibat berkaitan dengan performa yang efektif atau superior dalam suatu pekerjaan atau jabatan tertentu dalam sebuah organisasi. Kompetensi positif yang dimilki individu akan berdampak baik pula bagi organisasi.

1. **Katagori Kompetensi Pegawai**

 **Zewwel** yang dikutip **Sedarmayanti** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2011 : 228)** mengemukakan bahwa katagori kompetensi diantaranya yaitu :

1. Katagori Kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik ditunjukan oleh: Orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan dan keahlian teknis.
2. Relationship: Katagori kompetensi hubungan komunikasi dan bekerja baik dengan orang dan memuaskankebutuhannya. Meliputi : Kerjasama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasi, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitifitas lintas budaya.
3. Personal atribut: Kompetensi intristik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa belajar dan berkembang. Meliputi : Integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berfikir analitis dan berfikir konseptual.
4. Managerial: Kompetensi yang spesifik berkaitan pengelolaan, pengawasan dan pengembangan orang. Berupa: Motivasi, dan memberdayakan orang lain.
5. Leadership: Kompetensi yang berhubungan dungeon pemimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud dari viri dan tujuan organisasi. Meliputi : Kepemimpinan visioner, berfikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar dan nilai-nilai.

 Berdasarkan uraian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa katagori kompetensi pegawai dapat diartikan sebagai bentuk dari sifat pegawai dalam menghadapi situasi kerja di tempat kerja baik di dinas atau di intansi pemerintah meupun di perusahaan. Kompetensi merupakan kondisi atau energi yang menggerakan diri atau pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi maupun pegawai itu sendiri.

 Karakteristik dalam kompetensi yang peniliti gunakan adalah model karakteristik dari Spencer dan Spencer karena peneliti merasa lebih cocok menggunakan karakteristik tersebut dengan mengacu pada permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini yakni tentang kompetensi terhadap kinerja pada Bagian Perbendaharaan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

1. **Konsep Kinerja Pegawai**
	* + 1. **Pengertian Kinerja**

Kinerja ***(performance)*** berasal dari akar kata ***‘to perform’*** yang mempunyai beberapa pengertian yaitu melakukan, melaksanakan, dan melakukan sesuatu yang di harapkan seseorang. Arti kata performance merupakan kata benda (noun) yang memiliki arti pembuatan, pelaksanaan kerja, prestasi kerja, dan pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna. Ada pula yang menyimpulkan performance sevagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna luas, bukan hanya menyatakan hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang pencapaian seseorang berkenaan dengan tugas yang di berikan kepadanya.

Kinerja dapat terlihat dari proses bekerja pegawai. Pegawai disini tentunya mencakup keseluruhan sumber daya manusia dalam perusahaan dari berbagai level jabatan atau dalam kata lain secara general.

Kinerja sudah pasti menentukan pencapaian dari berbagai tujuan- tujuan serta sasaran visi dan misi organisasi yang telah di tetapkan. Tetapi tingkat kinerja yang di berikan pun dapat dipengaruhi oleh tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan individu secara personal, Tujuan – tujuan yang menantang tentu akan menuntut tingkat kinerja yang lebih, memaksa dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras lagi. Kinerja merupakan hasil yang di capai dari suatu proses pelaksanaan tugas yang kemudian dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar output maupun kriteria yang telah di tentukan organisasi.

Kinerja dalam pelaksanaannya tidak berdiri sendiri, ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja individu berhubungan dengan perilaku dalam suatu organisasi untuk mendapatkan suatu kepuasan kerja , hal tersebut dipengaruhi keterampilan dan kemampuan individu, oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan hal-hal yang menunjang kinerja tersebut agar mendapatkan hasil kerja yang optimal.

Hubungan timbal balik antara organisasi yang di dalamnya ada perilaku organisasi dan pegawainya sudah semestinya memberikan keuntungan dan manfaat dari kedua belah pihak. Kinerja yang optimal pun akan menguntungkan baik organisasi maupun pihak pegawai sendiri.

Secara garis besar, kinerja dapat di pahami sebagai hasil kerja yang dapat di capai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai kewenangan dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal,tidak melanggar hukum , dan sesuai dengan moral maupun etika.

**Miner (1988)** yang dikutip **Sudarmanto** dalam buku nya yang berjudul **Kinerja dan pengembangan kompetensi SDM (2009 : 8)** sebagai berikut :

 “**Kinerja sebagai hasil juga terkait dengan produktivitas dan efektivitas, produktivitas merupakan hubungan antara jumlah barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja, modal, dan sumber daya yang digunakan dalam produksi itu”.**

 **Mangkunagara** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2000 : 69)**, menyatakan bahwa **“ Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat di capai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya”**

Berdasarkan uraian di atas dapat peniliti simpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya dalam waktu tertentu secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksankan tugasnya sesuai taggung jawab yang diberikan.

Kinerja yang di kemukakan oleh **Dharma** dalam bukunya **Managemen Supervisi (2001 : 51)**, menytakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai pegawai dalam periode waktu tertentu”.

Kinerja menurut **Russel** yang di kutip oleh **Gomes** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2003 : 135**), Kinerja Pegawai adalah catatan outcomes (hasil) yang di hasilkan dari fungsi atau pekerjaan atau kegiatan selama satu periode tertentu.

Berdasarkan berbagai definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah merupakan hasil dari suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam hal pekerjaan dan tugasnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

**Sedarmayanti** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009 : 50)** mengemukakan pengertian mengenai kinerja sebagai berikut :

“**Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai denganwewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.**

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu usaha secara kualitas dan kuantitas yang dilakukan oleh seseorang dalam hal pekerjaan dan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukan bahwa kinerja berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk menampilkan perilaku.

1. **Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

**Simanjuntak** dalam bukunya **Manajemen dan Evaluasi Kinerja** **(2005 : 11-13)** menyatakan bahwa kinerja orang oleh banyak faktor yang dapat di golongkan pada 3 kelompok, yaitu:

1. Kompetensi Individu, yaitu kemampuan dan keterampilan melakukan kerja.
2. Dukungan Organisasi, Kinerja setiap orang tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian , penyedian sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja
3. Kinerja seseorang sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen dan pimpinan.

Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaanya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan demikian, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

1. **Pengukuran Kinerja Pegawai**

Pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Penilaian kinerja harus dilakukan secara rutin dan teratur sehingga dapat bermanfaat bagi pengembangan karier pegawai yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan.

Menurut **Lembaga Administrasi Negara (LAN)** yang dikutip oleh **Winardi (2015 : 19)** mengemukakan bahwa “Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.”

Berdasarkan uraian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan oleh pimpinan secara sistematik berdasarkan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dapat dilihat dari hasil kerja dan ketelitian serta kecermatan dalam pelaksanaannya.

1. **Indikator Kinerja**

Aspek-aspek yang meliputi kinerja dan dapat dijadikan ukuran kinerja seseorang menurut **Zewwell** yang di kutip **Sedarmayanti** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2011 : 511)** yaitu sebagai berikut :

1. **Kualitas Kerja**

Dilihat dari hasil kerja dan ketelitian serta kecermatan dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas oleh pegawai, tingkat komitmen terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas, perbaikan serta peningkatan mutu hasil kerja.

1. **Ketepatan Waktu**

Berakitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang telah direncanakan sebelumnya.

1. **Inisiatif**

Kemampuan untuk bertindak tidak tergantung pada orang lain, pengembangan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru yang bersifat disoveri maupun inovasi dan dalam memperbesar tanggung jawab seseorang pegawai sanggup dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya serta berani menghadapi resiko atas keputusan yang diambilnya.

1. **Kemampuan**

Seorang pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang telah ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang maksimal. Kesediaan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain baik secara vertikal maupun secara horizontal, di dalam maupun di luar aktivitas kerja sehingga hasil pekerjaan akan meningkat.

1. **Komunikasi**

Alat yang digunakan untuk berkomunikasi, terutama dalam suatu system penyampaian dan penerimaan berita. Dalam suatu organisasi komunikasi sangat berperan dalam pencapaian tujuan karena tanpa adanya komunikasi, organisasi tersebut tidak akan berkembang.

Berdasarkan pendapat diatas dapat peneliti simpulkan bahwa Indikator kierja harus dilakukan secara rutin dan teratur sehingga dapat bermanfaat bagi pengembangan karier pegawai yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan.

Pengukuran kinerja menurut **Gomes** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2003:142)** yaitu :

1. Quantity of Work

Yaitu jumlah kerja yang di lakukan dalam satu periode waktu yang di tentukan.

1. Quality of Work

Yaitu Kualitas kerja yang di capai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.

1. Job Knowledge

Yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

1. Creativeness

Yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.

1. Coorperation

Yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)

Pengukuran Kinerja Pegawai menurut  ***Miner*** yang dikutip **Sudarmanto** dalam buku nya yang berjudul **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (2009 : 12)** yaitu **:**

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif / jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.
5. **Tujuan Penilaian Kinerja**

 **Attwood & Dimmock** yang dikutip **Sedarmayanti** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2011 : 264)** menyatakan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk:

1. Membantu meningkatkan kerja
2. Menetapkan sasaran bagi kinerja perorangan
3. Menilai kebutuhan pelatihan dan pembangunan
4. Menyepakati rencana untuk pengembangan karyawan dimasa depan
5. Menilai potensi dimasa depan untuk kenaikan pangkat
6. Memberi umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja mereka
7. Memberi konsultasi kepada karyawan mengenai peluang karier
8. Menentukan tarif kerja karyawan untuk maksud peninjauan gaji
9. Mendorong pimpinan untuk berpikir cermat mengenai kinerja staff pada umunya dan faktor yang mempengaruhinya, termaksud gaya kepemimpinan dan gaya mereka sendiri.
10. **Relevansi Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai.**

Keterkaitan dari kompetensi pegawai dengan kinerja pegawai dilihat dari setiap organisasi mepunyai tujuan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan direncanakan sebelumnya sehingga mengalami suatu peningkatan sesuai dengan yang diharapkan. Hal tersebut perlu ditunjang oleh beberapa faktor dalam organisasi salah satunya adalah kompetensi pegawai yang apabila kompetensi pegawai ini diterapkan sesuai dengan komponen dasar kompetensi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawainya itu sendiri.

Sebelum peneliti menguraikan hubungan anatara kompetemsi pegawai dengan kinerja pegawai, peneliti akan terlebih dahulu memberikan pengertian kompetensi pegawau menurut **Mangkunegara** dalam bukunya **Kompetensi Sumber Daya Manusia (2011 : 225)** didefinisikan “Kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan keterampilan kemampuan dan karakteristi kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya”.

Berdasarkan uraian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa kompetensi berbentuk dari sifat pegawai dalam menghadapi situasi kerja di tempat kerja baik di dinas atau instansi pemerintahan maupun perusahaan. Kompetensi merupakan kondisi atau energi yang menggerakan diri atau pegawai lebih terarah untuk mevapai tujuan organisasi maupun tujuan pegawai itu sendiri.

Terdapat lima komponen utama pembentuk kompetensi menurut **Spencer dan Spenser** yang dikutip **Sadarmayanti** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2011 : 226)** :

1. Pengetahuan
2. Keterampilan
3. Konsep Diri
4. Ciri Diri
5. Motif

Berdasarkan uraian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa karakteristik kompetensi pegawai dapat memberikan gambaran tentang kemapuan suatu individu pegawai untuk melaksanakan tugas tertentu. Kompetensi bagi pegawai dapat diartikan sebagai karakteristik dasar individu yang dalam hubungan sebab akibat berkaitan dengan performa yang efektif atau superior dalam suatu oekerjaan atau jabatan tertentu dalam sebuah organisasi.

Indikator kinerja pegawai menurut **Sedarmayanti** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja (2009:51)**, yaitu :

**Kualitas Kerja**

Dilihat dari hasil kerja dan ketelitian serta kecermatan dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas oleh pegawai, tingkat komitmen terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas, perbaikan serta peningkatan mutu hasil kerja.

**Ketepatan Waktu**

Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang telah direncanakan sebelumnya.

* + - 1. **Inisiatif**

Kemampuan untuk bertindak tidak tergantung pada orang lain, pengembangan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru yang bersifat disoveri maupun inovasi dan dalam memperbesar tanggung jawab seseorang pegawai sanggup dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya serta berani menghadapi resiko atas keputusan yang diambilnya.

* + - 1. **Kemampuan**

Seorang pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalan menyelesaikan suatu tugas yang telah ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang maksimal. Kesediaan pegawai dalamberpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain baik secara vertikal maupun secara horizontal di dalam maupun di luar aktivitas kerja sehingga dapa meningkatkan hasil pekerjaan.

* + - 1. **Komunikasi**

Alat yang dipergunakan untuk berkomunikasi, terutama dalam suatu system penyampaian dan penerimaan berita. Komunikasi didalam suatu organisasi sangat berperan dalam pencapaian tujuan, tanpa adanya komunikasi suatu organisasi tersebut tidak akan berkembang.

Berdasarkan uraian diatas dapat peneliti simpilkan bahwa pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi sangat dibutuhkna oleh organisasi, dengan memiliki pegawai yang berkinerja tinggi akan dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan dengan mudah serta dapat mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi tersebut. Perlu strategi peningkatan kompetensi pegawai yang dimana kompetensi pegawai yang telah memadai merupak sesuatu yang sangat mutlak yang perlu dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh jajaran pegawai Bagian Perbendaharaan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan uraian diatas, hubungan anatara kompetensi pegawai dengan inerja pegawai mempunyai hubungan yang relevan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari gambar 2.1 halaman berikut ini :

 **Gambar. (2.1) Pendekatan Sistem**

  **INPUT PROCESS OUTPUT**

1. Kualitas Kerja
2. Ketepatan Waktu
3. Inisiatif Pegawai
4. Kemampuan Kerja
5. Komunikasi

 Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia : Kualitas fisik dan kesehatan, kualitas intelektual, kualitas spiritual

1. Motif Pegawai
2. Sifat Pegawai
3. Konsep Diri
4. Pengetahuan
5. Keterampilan

 **FEED BACK**

**FEEDBACK**

1. Mampu mengelola sumber daya dengan baik
2. Menghasilkan kinerja pegawai yang unggul dan berkompeten.
3. Menghasilkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas

Sumber : **Mc. Clelland** dalam **Sedarmayanti (2011 : 126)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia** dan **Sedarmayanti (2009 : 51)** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja** yang telah dimodifikasi oleh peneliti Tahun 2017

**Penjelasan :**

1.Input (Masukan) :

 Masukan dalam suatu sistem pendekatan yang dapat dijadikan suatu bahan yang berguna untuk tercapainya suatu tujuan yang dikehendaki dalam sebuah organisasi yang menghasilkan kinerja dan prestasi kerja yang baik dan tidak terlepas dari kualitas Sumber Daya Manusia.

Organisasi tersebut salah satu contohnya, kompetensi pegawai yang dimiliki dalam suatu organisasi mempunyai beberapa manfaat yang akan menunjang segala aktivitas dari pemerintahan. Kompetensi mempunyai peran yang penting dan berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya.

2.Process (Proses) :

Input dapat dijadikan sebagai acuan bagi Kepala Bagian Perbendaharaan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat untuk memperbaiki kompetensi pegawainya dengan meningkatkan sumber daya manusia berupa kualitas fisik dan kesehatan, kualitas intelektual dan spiritual.

3.Output (Hasil) :

 Komponen-komponen kompetensi pegawai telah dilaksanakan dengan baik maka akan menghasilkan suatu pelayanan yang berkualitas, pelayanan yang berkualitas dapat dilihat dari kehandalan yang dimiliki pegawai Bagian Perbendaharaan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat yang mempunyai kinerja yang baik dalam melakukan aktivitas pelayanan segala kebutuhan masyarakat yang menyangkut masalah-masalah administrasi yang semakin baik, tanggapan yang baik dari pegawai dalam menanggapi keluhan-keluhan dari masyarakat.

4. Feed Back (Umpan Balik) :

 Pemasukan berupa sumber-sumber yang menunjang kinerja diproses dengan penerapan pekerjaan berbasis kompetensi yang akan menjadikan sumber daya lainnya mampu dikelola dengan baik apabila sumber daya manuasianya telah handal dengan melalui proses sesuai yang diharapkan ada solusi atau jalan keluarnya berupa hasil kerja yang menghasilkan kinerja pegawai yang unggul dan berkompeten.

 Proses umpan balik diharapkan dapat memberikan masukan-masukan baru dalam proses tersebut sehingga akan menghasilkan jalan keluar baru yang sesuai atau lebih cocok dengan hasil pekerjaan yang diharapkan.