**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Pengertian Administrasi**

Administrasi dapat dibedakan dalam 2 pengertian, yaitu:

1. Administrasi dalam arti sempit, yaitu dari kata *Administratie* (bahasa Belanda), yang meliputi kegiatan: catat mencatat, surat menyurat, pembukuan ringan, ketik mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan (*cierical work*). Jadi tata usaha adalah bagian kecil kegiatan dari pada Administrasi.
2. Administrasi dalam arti luas dari kata *Administration* (bahasa Inggris), dibawah ini akan dikemukakan beberapa pendapat, arti atau definisi dari pada administrasi dalam arti luas, yaitu:
3. Menurut Leonard D. White, dalam bukunya “*introduction to the study public administration”* yang dikutip oleh Drs. Soewarno Handayaningrat dalam bukunya “Pengantar ilmu administrasi negara dan manajemen,memberikan definisi sebagai berikut:

*administration is a process common to all group effort, public or private, civil or military, large scale or small scale . . .etc”* (Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, negara atau swasta, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil . . . dan sebagainya)

1. H.A. Simon dan kawan-kawan, dalam bukunya “*Public Administration”* yang dikutip oleh Drs. Soewarno Handayaningrat dalam bukunya “Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen” memberikan definisi sebagai berikut:

*administration as the activities of groups cooperating to accomplish common goals*” (Administrasi sebagai kegiatan daripada kelompok yang mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan tujuan bersama).

1. Newman dalam bukunya “*Administrative action*” yang dikutip oleh Soewarno Handayaningrat dalam bukunya “Pengantar ilmu administrasi negara dan manajemen”memberikan definisi sebagai berikut:

*Administration has been defined as the guidance, leadership and control of the effort of a group of individuals toward some common goal.”* (administrasi didefinisikan sebagai bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan daripada usaha-usaha kelompok individu-individu terhadap capaian tujuan bersama).

Kesimpulan dari pengertian di atas bahwa administrasi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan atau memberikan suatu dorongan kepada orang lain maupun diri sendiri untuk mencapai tujuan bersama.

Setelah mengetahui beberapa definisi administrasi, maka soewarno handayaningrat mengemukakan ciri – ciri administrasi yang dapat digolongkan, yaitu :

1. Adanya kelompok manusia, yaitu kelompok yang terdiri atas 2 orang atau lebih;
2. Adanya kerjasama dari kelompok tersebut;
3. Adanya kegiatan/proses/usaha;
4. Adanya bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan;
5. Adanya tujuan.

Dengan demikian administrasi dapat ditinjau dari tiga sudut, yaitu:

1. Sudut Proses, berarti administrasi adalah segala kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan, dimulai dari proses pemikiran, proses pelaksanaan sampai proses tercapainya tujuan.
2. Sudut Fungsionil, berarti bahwa dalam segala kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, diperlukan fungsi-fungsi atau tugas-tugas tertentu, meliputi planning, arganizing, staffing, directing and controlling.
3. Sudut Institutionil, berarti administrasi dianggap sebagai totalitas kelembagaan, dimana dalam lembaga itu terdapat kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Kegiatan itu bersifat menyeluruh, artinya dimulai dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah.
4. **Pengertian Administrasi Negara/Administrasi Publik**

Administrasi Negara (*Public Administraton)* yaitu kegiatan-kegiatan/proses-proses/usaha di bidang kenegaraan.

Yang dimaksud dengan *Public Administration* menurut J.M. Pfiffner and Robert v Presthus dalam bukunya ”*Public Administration*” yang dikutip oleh Handayaningrat dalam bukunya “Pengantar ilmu administrasi negara dan manajemen” memberikan definisi sebagai berikut “*Public Administration is a procces concerned with carrying out public policies”* (Administrasi Negara adalah suatu proses yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijakan negara)

Dimock dalam bukunya “*Public Administration”* yang dikutip oleh Handayaningrat dalam bukunya “Pengantar ilmu administrasi negara dan manajemen”memberikan definisi sebagai berikut “*Public Administration is the activity of the State in the exercise of its political power”* (Administrasi Negara adalah kegiatan negara dalam melaksanakan kekuasaan/kewewenangan politiknya)

1. **Pengertian Organisasi**

Disiplin administrasi akan terpusat pada penelaahan tentang organisasi, sebab fenomena kerja sama sebagai telaahan ilmu administrasi hanyalah fenomena kerja sama yang berhubungan dengan atau berlangsung secara organisasional, Maka menurut Sutarto sebagaimana dikutip oleh Sillalahi (2002 : 122), membuat kesimpulan bahwa pandangan para penyusun definisi organisasi dapat dikelompokkan menjadi 3 macam, yaitu :

1. Organisasi sebagai kumpulan orang.
2. Organisasi sebagai proses pembagian kerja.
3. Organisasi sebagai sistem kerja sama, sistem hubungan atau sistem sosial.

Menurut Siagiansebagaimana dikutip oleh Sillalahi (2002 : 123), hakikat organisasi dapat ditinjau dari dua sudut pandang, adalah sebagai berikut :

1. Organisasi dapat dipandang sebagai wadah, yaitu tempat kegiatan-kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan dan sifatnya “relatif statis”.
2. Organisasi dapat dipandang sebagai proses, yaitu interaksi antara orang-orang yang menjadi anggota organisasi dan sifatnya “dinamis”.

Berikut ini dikemukakan definisi yang umum tentang organisasi menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Sillalahi (2002 : 124),yaitu sebagai berikut :

Organisasi adalah setiap bentuk persatuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarkhi di mana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

1. **Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**
2. **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Flippo (Wahyudi, 1996:9) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pada pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan sumber daya manusia ke suatu titik akhi dimana tujuan-tujuan perorangan, organisasi dan masyarakat terpenuhi.

Hasibuan (2007:10) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai “ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Kemudian Mondy dan Noe (Marwansyah dan Mukaram, 1999:4) juga memberikan definisinya “Manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi”.

Sedangkan Simamora (2001:3) memberikan penjelasan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas atau kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya manusia didalam organisasi dapat digunakan secara efektif supaya mencapai berbagai tujuan.

Kemudian Yuniarsih dan Suwatno (2008:3) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia adalah “Serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada paktek dan kebijakan serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, maka pada hakekatnya manajemen sumber daya manusia adalah cara bagaimana mengatur, mengelola, dan memberdayakan sumber daya manusia, dan dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi yang bersangkutan.

Disamping itu manajemen sumber daya manusia menunjukkan suatu pengertian bahwa tenaga kerja sebagai sumber daya manusia yang diperoleh, dikembangkan, dipelihara harus memiliki kompetensi dalam arti mempunyai kemampuan dan kemauan kerja yang sesuai dan mendukung tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Kemampuan kerja bersumber dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap prilaku. Sedangkan kemauan kerja tumbuh dari kepuasan kerja yang mampu diciptakan melalui pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam organisasi.

Secara ringkas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan manajemen penempatan tenaga kerja didalam organisasi tidak hanya sebagai alat produksi, lebih dari itu, yaitu merupakan asset organisasi berbentuk sumber daya manusia, yang mempunyai cita, rasa dan karsa yang berbeda-beda sehingga harus dikelola dengan lebih manusiawi.

1. **Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sedarmayanti (2001:6) mengungkapkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah “Untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas yang bersangkutan”. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan.

Dalam bukunya yang lain yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil” Sedarmayanti (2009:13) mengatakan bahwa “Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang”.

Sinergis dengan pernyataan di atas, Susilo (2002:5) mengemukakan bahwa “Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah mendukung pencapaian tujuan organisasi”. Lebih lanjut susilo (2002:5) mengemukakan bahwa secara spesifik tujuan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah mengelola dan/atau mengembangkan kompetensi personil agar merealisasikan misi organisasi”.

Mengingat pentingnya tujuan manajemen sumber daya manusia, maka sumber daya manusia tersebut harus dikelola dan dipelihara secara professional agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan oganisasi.

1. **Pengertian Kompetensi**

Kompetensi adalah *terminology* yang sering didengar dan di ucapkan banyak orang. Kita pun sering mendengar dan mengucapkan terminology itu dalam berbagai penggunaan, khususnya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia.

Terkait dengan itu, ada banyak pengertian atau definisi tentang kompetensi dari berbagai ahli, yang keseluruhannya dikutip oleh Sudarmanto dalam bukunya Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (2014:46-49) diantaranya adalah sebagai berikut:

Menurut Richard E. Boyatzis (1982) kompetensi “Adalah karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan atau efektif didalam pekerjaan”.

Menurut Klemp (1980) kompetensi “Merupakan karakteristik mendasar seseorang yang menghasilkan kinerja unggul dan atau efektif dalam suatu pekerjaan”.

Kemudian Likewise Hornby dan Thomas (1989) menyatakan “Kompetensi adalah pengetahuan, keahlian, dan kualitas manajer atau pemimpin yang efektif”.

Menurut Lyle Spencer dan Signe Spencer (1993) kompetensi “Merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan criteria acuan efektif dan atau kinerja unggul didalam pekerjaan atau situasi”.

Menurut Michael Amstrong (1994) menyatakan bahwa “Kompetensi adalah apa yang orang bawa pada suatu pekerjaan dalam bentuk tipe dan tingkat-tingkat perilaku yang berbeda-beda. Kompetensi menentukan aspek-aspek proses kinerja pekerjaan”.

Brian E. Becher, Mark Huslid dan Dave Ulrich (2001) mendefinisikan “Kompetensi sebagai pengetahuan, keahlian, kemampuan, atau kaakteristik pribadi individu yang memengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan”.

Dulewicz (1989) menyatakan bahwa “Dimensi-dimensi penilaian pada fokus penilaian adalah gugus-gugus perilaku”. Dulewicz tidak secara langsung menyebut kompetensi, walaupun sekarang yang dimaksud itu.

Gordon (1988) menyatakan bahwa “Beberapa aspek yang terkandung dalam kompetensi, yaitu pengetahuan, pemahaman, skill, nilai, sikap dan ketertarikan”.

Menurut Marshall, “Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu”.

Sedangkan Paul Green (1999) menyatakan “Kompetensi individu adalah deskripsi tertulis dari kebiasaan kerja yang dapat diukur dan keahlian seseorang untuk mencapai sasaran kerja”.

Menurut Michael Zwell (2000) konsep kompetensi secara sederhana “Adalah cara yang baik untuk memecahkan perilaku kedalam komponen-komponennya”. Hal ini terkait dengan penggunaan kompetensi untuk membantu menyelesaikan atau mencapai sasaran organisasi.

Kemudian selanjutnya pengertian kompetensi menurut praktisi manajemen sumber daya manusia, “Kompetensi merupakan deskripsi dari karakteristik seseorang”.

Pengertian kompetensi selanjutnya, yaitu dari Margaret Dale (2003), yang menyebutkan bahwa “Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan”.

Sedangkan menurut Finch dan Crunkilton (1972), “Kompetensi adalah penguasaan terhadap tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan”.

Menurut McAshn (1981) “kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dimiliki/dicapai seseorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu”.

Menurut Amstrong dalam Sedarmayanti (2011:346):

Kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, dimana tindakan dipakai oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan memuaskan dan apa yang diberikan karyawan dalam bentuk yang berbeda dan tingkatan kinerjanya.

Menurut Spencer dan Spencer dalam Sedarmayanti (2011:226): “komptensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku/berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama”.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian kompetensi adalah pengetahuan, kemampuan, keterampilan yang dimiliki individu untuk mendukung menjalankan kewajiban, tugas-tugas yang dibebankan sebagai kewajiban dan mendapatkan kinerja yang maksimal agar tujuan organisasi yang mewadahi dapat tercapai.

1. **Tipe Karakteristik Kompetensi**

Tipe karakteristik menurut Spencer dan Spencer dalam Sedarmayanti (2011:226) adalah sebagai berikut:

1. Motif: sesuatu yang secara konsisten dipikirkan/diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan/tujuan tertentu.
2. Sifat: karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi/informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan cirri fisik kompetensi pilot tempur.
3. Konsep diri: sikap, nilai/citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hamper setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan: informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya digunakan dalam pekerjaan.
5. Keterampilan: kemampuan mengerjakan tugas fisik/mental tertentu. Kompetensi mental/keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis konseptual.
6. **Model Kompetensi**

Menurut Sedarmayanti dalam bukunya “Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan” (2011:226) yaitu:

“Model kompetensi dibedakan menurut kepentingannya, menjadi model kompetensi untuk: leadership, coordinator, expert, dan support. Model kompetensi untuk kepemimpinan dan coordinator pada dasarnya sama dan meliputi: komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, mengembangkan orang lain, standar profesionalisme tinggi, dampak dan pengaruh, inovasi, kepemimpinan, kepedulian organisasi, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, kerjasama tim, dan keberagaman.

Model kompetensi untuk expert dan support pada dasarnya juga sama, meliputi: komitmen atas pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat peduli atas ketepatan dan hal detail, berfikir kreatif dan inovatif, fleksibilitas, standar profesionalisme tinggi, perencanaan, pengorganisasian dan koordinasi, pemecahan masalah, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan kerjasama tim dan keberagaman.

1. **Tipe Kompetensi**

Tipe kompetensi menurut Sedarmayanti dalam bukunya “Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan” (2011:226) yaitu:

1. Planning competency: dikaitkan tindakan tertentu seperti: menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. Influence competency: dikaitkan tindakan seperti: mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu/membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional. Kedua tipe kompetensi ini melibatkan aspek yang berbeda dari perilaku manusia. Kompetensi secara tradisional dikaitkan dengan kinerja yang sukses.
3. Communication competency: kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. Interpersonal competency: empati, membangun consensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi team player.
5. Thinking Competency: berfikir strategis, berfikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. Organizational competency: kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. Human resources management competency: kemampuan dalam bidang: team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan mengharagai keberagaman.
8. Leadership competency: kompetensi kecakapan memposisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategi membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan mempelopori kesehatan tempat kerja.
9. Client service competency: mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. Business competency: manajemen financial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. Self management competency: menjadi motivasi diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. Technical/operational competency: mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi computer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan professional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.
13. **Kategori Kompetensi**

Kategori kompetensi menurut Sedarmayanti dalam bukunya “Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan” (2011:228) yaitu:

1. Kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan dan keahlian teknis.
2. Relationship: kategori kompetensi berhubungan komunikasi dan bekerja baik dengan orang dan memuaskan kebutuhannya. Meliputi: kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitifitas lintas budaya.
3. Personal atribut: kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, dan berkembang. Meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berfikir analitis dan berfikir konseptual.
4. Managerial: kompetensi yang spesifik berkaitan pengelolaan, pengawasan dan pengembangan orang. Berupa: motivasi memberdayakan orang lain.
5. Leadership: kompetensi yang berhubungan dengan pemimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi dan tujuan organisasi. Meliputi: kepemimpinan visioner, berfikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar dan nilai-nilai. (Michael Zewewel, 2000:25)
6. **Tingkat Kompetensi**

Tingkat kompetensi menurut Sedarmayanti dalam bukunya “Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan” (2011:226) yaitu:

**Gambar 2**

**Tingkat Kompetensi**

SKILL Behavioral Tools

KNOWLEDGE

SOCIAL ROLE Image Atribute

SELF IMAGE

TRAITS personal

MOTIVE characteristic

Sumber: Lyle M. Spencer, Jr. dan Signe M. Spencer, Competence at Work, 1993:11

1. Behavioral Tools
2. Knowledge: Informasi digunakan orang dalam bidang tertentu.
3. Skill: Kemampuan orang melakukan sesuatu dengan baik.
4. Image attribute
5. Social Role: Para perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok social atau organisasi.
6. Self Image: Pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, keperibadian, dan harga dirinya.
7. Personal Characteristic
8. Traits: Aspektifikal berperilaku.
9. Motive: Apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, apiliasi, kekuasaan)
10. **Tinjauan Tentang Kinerja**

Kinerja adalah suatu hal yang selalu menjadi perhatian organisasi, baik di sektor pemerintahan maupun sektor swasta setiap kegiatan yang dilakukan organisasi akan bermuara pada pencapaian kinerja dan ini merupakan hal yang sangat penting diperhatikan agar kinerja pegawai dan organisasi selalu meningkat. Secara etimologis kinerja berasal dari bahasa inggris yaitu *performance* yang berarti pertunjukan, daya guna, prestasi dan hasil. Untuk lebih memahami apa yang dimaksud dengan kinerja selanjutnya penuli akan mengemukan pengertian kinerja menurut para ahli.

Menurut Sianipar (2004:12) kinerja yaitu :

Kinerja adalah hasil kemampuan kerja atau sekelompok orang atas sesuatu pekerjaan pada waktu tertentu, bentuk kinerja itu dapat berupa hasil akhir atau produk barang dan jasa, bentuk perilaku, kecakapan kompensasi, sarana ketrampilan spesifik yang berkaitan terhada keseluruhan organisasi.

keberadaan dan eksistensi dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainya dalam melaksanakan tugasnya.pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang berhasil manaka banyak pegawainya tidak melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga kinerja tidak tercapai dengan baik dan hak ini akan menimbulkan pemborosan bagi organisasi, oleh karena itu kinerja pegawai harus benar-benar diperhatikan.

Selanjutnya menurut Hasibuan (2007:105) menyatakan kinerja adalah “Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.”

Prawirosentono (2005:2) menyatakan kinerja adalah :

Hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukun dan sesuai dengan moral.

Menurut Miner (1988) dalam Sudarmanto (2009:8) pengertian kinerjaadalah 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.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja yang diterapkan di dalam sebuah organisasi adalah hasil kerja yang berdasarkan tugas pokok dan fungsi serta tata kerja untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

1. **Penilaian Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipergunakan sebagai dasar penelitian terhadap pegawai dan atau suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Irawan (1997:188) penilaian kerja pegawai adalah “Suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala.”

Tulus (2006:127) menyatakan bahwa penilaian kerja adalah :

Penilaian kinerja pegawai secara tradisional dipusatkan pada karakteristik individual seseorang seperti intelegensia, kemampuan mengambil keputusan, kreativitas dan kemampuan bergaul dengan orang lain.

Kemudian Rivai (2004:309) berpendapat bahwa penilain kinerja adalah :

Penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengatur untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilaksanakan secara berkala untuk mengevaluasi kinerja pegawai. Maka hasil dari evaluasi penilaian kerja tersebut dapat dijadikan sebagai sumber informasi dalam menjalankan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi dan memberikan informasi kepada pegawai. Tujuan penilain kinerja yang dikemukan oleh Sedarmayanti (2007:264) sebagai berikut :

1. Mengetahui keterampila dan kemampuan karyawan
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat memotivasi karyawan.

Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

1. **Faktor-Faktor Kinerja Pegawai**

Menurut Dharma (2000:16), kinerja dipengaruhi oleh dua factor utama yaitu :

1. Faktor individual, yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, baik dalam mental dan fisik.
2. Faktor organisasi, yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan struktur dan *jon design*.

Adapun menurut Mahmudi (2007:20) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Faktor personal/Individual
2. Faktor Kepemimpinan,
3. Faktor Tim,
4. Faktor Sistem dan,
5. Faktor Kontekstual (Situsional)
6. **Dimensi Kinerja**

*Miner* mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, 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. **Hubungan Kompetensi Dengan Kinerja Pegawai**

Menurut Sedarmayanti (2009:348) “seseorang mempunyai kompetensi baik/tinggi, jika diintegrasikan dengan kompetensi jabatannya, maka orang tersebut kemungkinan besar akan dapat menghasilkan kinerja optimal”.

Peneliti mengidentifikasi bahwa kompetensi yang dimiliki oleh individu memiliki korelasi terhadap kinerja pegawai di Bidang Pengadaan dan Pengembangan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten subang.

**Gambar 3**

**Keterkaitan Kompetensi dengan Kinerja Pegawai**

**dengan menggunakan pendekatan sistematik**

Sumber daya yang terdiri dari :

1. Man
2. Money
3. Methode
4. Machine
5. Material
6. Market

**INPUT**

Prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja pegawai sebagai berikut :

1. Motif
2. Sifat
3. Konsep diri
4. Pengetahuan
5. Keterampilan

**PROCESS**

Ukuran kinerja pegawai sebagai berikut :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Penggunaan waktu dalam kerja
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

**OUTPUT**

1. Memperbaiki kompetensi pegawai
2. Memperbaiki kinerja pegawai
3. Memberikan solusi terhadap hambatan yang terjadi dalam mengoptimalkan kompetensi dalam meningkatkan kinerja pegawai

**FEEDBACK**

Sumber: Modifikasi Peneliti Tahun 2016

Keterkaitan kompetensi dengan kinerja pegawai dengan menggunakan pendekatan sistematik dijelaskan sebagai berikut:

1. ***Input* (Masukan)**

Masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan keluaran. Terdiri dari masukan-masukan berupa tenaga kerja (*man*), biaya (*money*), cara kerja (*methode*), peralatan *(machine*), alat/bahan (*material*), pemasaran (*market*).

1. *Man*: Sumber daya manusia merupakan faktor dari sebuah proses pencapaian tujuan organisasi yang sangat penting keberadaannya karena manusia (para pegawai) merupakan kunci keberhasilan dari pencapaian sasaran organisasi di Bidang Pengadaan dan Pengembangan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang.
2. *Money*: Biaya merupakan unsur yang memodali seluruh kegiatan organisasi. Karena tanpa dana organisasi tidak akan berjalan untuk memenuhi semua kebutuhan.
3. *Methode*: Cara kerja yang digunakan organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Hal ini sangat berpengaruh terhadap organisasi yang dapat meyebabkan berkembang atau tidaknya suatu organisasi tersebut.
4. *Machine*: Mesin/alat kerja merupakan unsur yang mendukung tercapainya suatu keberhasilan dalam melakukan pekerjaan di Bidang Pengadaan dan Pengembangan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang.
5. *Material*: Bahan-bahan pokok yang merupakan faktor penting untuk menunjang pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi dengan tersedianya bahan-bahan maka seluruh pekerjaan akan menghasilkan suatu kualitas kerja yang baik.
6. *Market*: Merupakan unsur yang menjadi alat untuk mendistribusikan semua jenis pekerjaan yang dihasilkan oleh para pegawai Bidang Pengadaan dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang.
7. ***Process* (Proses)**

Proses merupakan transformasi *input* dan *output*, dalam suatu proses semua sumber-sumber dari input diupayakan untuk dapat dimanfaatkan dalam melaksanakan kompetensi yang berdasarkan prinsip-prinsip kompetensi yang ditujukan untuk memenuhi indikator dari kinerja pegawai. Dalam hal ini, kompetensi yang dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip kinerja pegawai.

1. ***Output (*Keluaran)**

Merupakan hasil yang telah dicapai melalui proses kerja yang dilakukan oleh para pegawai Bidang Pengadaan dan Pengembangan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang, serta didukung oleh sumber daya lainnya, sehingga diperoleh suatu hasil kerja. Apabila indikator-indikator kinerja pegawai telah dapat dilaksanakan dengan memanfaatkan input yang ada, maka kinerja pegawai akan meningkat.

1. ***Feedback* (Umpan balik)**

Peningkatan kinerja pegawai diharapkan dapat memberikan umpan balik terhadap input yang berupa kesinambungan unsur-unsur yang terdapat dalam input, sehingga dapat diupayakan agar lebih berdaya guna. Umpan balik yang diharapkan adalah memperbaiki kekurangan di dalam pelaksanaan kinerja pegawai Bidang Pengadaan dan Pengembangan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Subang.