

Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Daerah Untuk Meningkatkan Kinerja Aparatur Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Malinau

Bethy Sophia

Abstrak

Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur yang dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malinau melalui beberapa kegiatan ternyata mempunyai pengaruh positif terhadap pengembangan kemampuan individu dan pengembangan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan dan keahlian aparatur. Kesiapan Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Malinau dalam pengembangan belum sepenuhnya dapat memenuhi kebutuhan aparatur, terutama mengenai alokasi dana pengembangan belum sepenuhnya dapat memenuhi kebutuhan aparatur. Oleh karena itu bantuan yang diberikan cukup membantu aparatur dalam mengembangkan kemampuan.

Kata Kunci: *Kompetensi, Aparatur, Kinerja*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi dan reformasi seperti sekarang ini kita menghadapi atau melaksanakan pembangunan yang semakin kompleks, sebagai akibat perkembangan pembangunan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat serta perubahan lingkungan global yang memuat pengembangan sumber daya manusia, khususnya kemampuan Aparatur Negara dalam penyelenggaraan pembangunan.

Tujuan Nasional seperti dimaksud di dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 ialah melindungi segenap Bangsa Indonesia dan seluruh Tanah Tumpah Darah Indonesia dan memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan Bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan social. Tujuan Nasional tersebut hanya dapat dicapai melalui Pembangunan Nasional yang direncanakan secara bertahap, bersungguh-sungguh, berdaya guna, dan berhasil guna.

Peran dan fungsi Aparatur Negara sangat penting dalam proses pembangunan nasional, karena keberhasilan pembangunan nasional tergantung dari bagaimana kemampuan Aparatur Negara dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam pembangunan. Kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional sangat tergantung dari kesempurnaan Aparatur Negara, karena dipundak Aparatur Negara terdapat tanggung jawab ganda yakni disamping harus mampu melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, juga dituntut adanya kemampuan untuk menggerakkan pembangunan. Dalam hubungannya dengan tugas ganda tersebut maka Aparatur Negara dalam hal ini pegawai negeri mempunyai predikat sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat

Aparatur Negara yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah setiap pegawai, baik yang menduduki jabatan maupun tidak menduduki jabatan yang merupakan ujung tombak pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan dalam unit organisasi kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malinau.

Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian difokuskan pada Pegawai Negeri sebagai Warga Negara, unsur Aparatur Negara, Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah serta yang bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, bersih, bermutu tinggi, dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Pegawai sebagai aset dan unsur utama dalam organisasi memegang peranan yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Semua unsur sumber daya organisasi tidak akan berfungsi tanpa ditangani oleh manusia yang merupakan penggerak utama jalannya organisasi. Dalam setiap aktivitasnya harus tepat waktu dan dapat diterima sesuai dengan rencana kerja yang tinggi. Tanpa kinerja yang baik aparatur sulit bagi suatu organisasi dalam proses pencapaian tujuannya. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Steers (1985 : 146) bahwa tanpa kinerja yang baik disemua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi suatu yang yang sangat sulit dan bahkan mustahil.

Tuntutan yang serasa kuat untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia baik oleh organisasi pemerintah maupun swasta, khususnya bagi pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malinau antara lain adalah disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut :

1. Tingkat pengetahuan dan kemampuan sumber daya manusia masih relatif rendah,
2. Suasana kerja yang kurang menyenangkan atau adanya kejenuhan karena terlalu lama bekerja pada suatu tempat,
3. Adanya tuntutan organisasi terhadap perubahan,
4. Adanya perkembangan zaman yang sangat pesat.

Kebijakan tentang pengembangan kompetensi sumber daya manusia guna memperoleh sumber daya aparatur yang memiliki kinerja yang baik hendaknya berkaitan dengan jenis dan sifat pengembangan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan aparatur yang berkualitas. Dalam hal ini perlu diperhatikan kebutuhan organisasi Pemerintah Daerah akan tenaga-tenaga spesialis dan tenaga-tenaga generalisasi yang merupakan tenaga-tenaga pelaksana atau ujung tombak dari penyelenggaraan pemerintahan atau pembangunan.

Lahirnya Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 sebagai pengganti UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian tersebut membawa perubahan mendasar guna mewujudkan sumber daya aparatur yang profesional yaitu dengan pembinaan karir Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja yang pada hakekatnya dalam rangka peningkatan pelayanan publik. Seperti halnya Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malinau adalah merupakan organisasi pemerintahan yang tidak dapat terlepas dari berbagai

tantangan sosial dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, disamping itu juga harus mampu memanfaatkan berbagai sumber daya dalam meningkatkan fungsi dan pelayanan dengan melakukan berbagai perubahan yang berencana dan terukur. Dalam melaksanakan fungsi dan tugas pelayanan publik memposisikan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malinau harus terlibat dalam usaha perubahan baik sebagai akibat interaksi dengan sistem sosial maupun menjalani fungsi transmisi teknologi dan ilmu pengetahuan di lingkungannya. Hal tersebutpun memberikan konsekuensi pada organisasi meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dan kemampuan pengambil kebijakan untuk melakukan berbagai inovasi dan membuat perencanaan strategi dengan melakukan pemanfaatan sumber daya yang ada dalam meningkatkan efisiensi pelayanan peningkatan kinerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malinau.

Dengan demikian kebijakan penyiapan sumber daya aparatur yang memiliki kinerja akan berkaitan dengan jenis dan sifat pengembangan yang akan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan aparatur yang berkualitas. Dalam hal ini perlu diperhatikan kebutuhan organisasi Pemerintah Daerah akan tenaga-tenaga spesialis dan tenaga-tenaga generalis yang merupakan pelaksana atau ujung tombak dari penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Pengembangan suatu bangsa memerlukan dua aset utama atau "daya" yang disebut sumber daya (*resources*), yakni sumber daya alam (*natural resources*), dan sumber daya manusia (*human resources*). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan. Tetapi apabila dipertanyakan sumber daya mana yang lebih penting di antara kedua sumber daya tersebut, maka jelas sumber daya manusia adalah yang lebih penting.

Pengembangan sumber daya manusia ditujukan untuk mewujudkan manusia pembangunan yang berbudi luhur, tangguh, cerdas, terampil, mandiri dan memiliki rasa kesetiakawanan, bekerja keras, produktif, kreatif dan inovatif, berdisiplin serta berorientasi pada masa depan untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik. Peningkatan kualitas sumber daya yang dimaksudkan di atas diselaraskan dengan persyaratan keterampilan, keahlian dan profesi yang dibutuhkan semua sektor pembangunan (Kartasmita, 1995:5).

Serdamayanti (2001:26) mengemukakan bahwa pengembangan dapat diartikan dari dua sudut pandang yaitu secara makro dan mikro. Secara makro pengembangan merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa, proses peningkatan disini mencakup perencanaan pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Secara mikro suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan pegawai untuk mencapai hasil yang optimal, hasil ini dapat berupa jasa, benda atau uang. Secara khusus Sikula (1981 :54) sebagaimana disitir oleh Hasibuan (2001:69) bahwa pengembangan mengacu pada masalah staff dan personil adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan usaha untuk memperbaiki kualitas yang lebih baik dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam pengembangan dapat dilakukan melalui berbagai cara, baik secara makro maupun mikro. Secara makro pengembangan dapat dilakukan melalui pendidikan yang sifatnya untuk meningkatkan pengetahuan konseptual dan teoritis. Sedangkan secara mikro dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang sifatnya untuk menambah keterampilan dan keahlian. Pengembangan dilakukan dengan maksud untuk mewujudkan manusia pembangunan yang kompeten, terampil, inovatif, kreatif dan produktif. Menurut Siagian (2000 : 183) terdapat 6 (enam) manfaat yang dapat dipetik dari adanya pengembangan motivasi, antara lain :

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi;
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan;
3. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi;
4. Mendorong sikap keterbukaan manajemen;
5. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif;
6. Penyelesaian konflik secara fungsional.

Secara tradisional, pengembangan motivasi dilihat sebagai kegiatan yang biasanya diasosiasikan dengan para manajer yang mempunyai pandangan tentang masa depan. Pengembangan motivasi bertalian dengan peningkatan kemampuan yang memacu motivasi pegawai untuk meningkatkan efektivitas kerja. Hal ini juga bisa memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi. Dengan demikian pengembangan motivasi pegawai diinterpretasikan sebagai berikut :

- a) Pengembangan memungkinkan pemenuhan kebutuhan tuntutan-tuntutan kerja, dengan cepat dan dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan berarti memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas *out put*
- b) Ketika hasil pengembangan menunjang kompetensi yang lebih besar dalam pelaksanaan tugas oleh para bawahan, hal itu melepaskan manajer dari tugas yang berhubungan dengan pekerjaan “penyem-buhan” dan koreksi;
- c) Pengembangan adalah proses yang tidak ternilai ketika organisasi ingin memperkenalkan metode-metode kerja yang fleksibel dan ingin menciptakan sikap-sikap karyawan yang sesuai untuk menghadapi perubahan. Pengembangan bisa digunakan sebagai pembangun rasa yakin dalam manajemen program perubahan ketika para aparatur dibantu untuk memahami mengapa perubahan itu perlu, bagaimana memperoleh keuntungan darinya, dan kapan mereka diberikan ketrampilan untuk berpartisipasi dalam implementasi perubahan ini;
- d) Pengembangan mempunyai pengaruh yang baik pada pergantian staf, dan pemborosan biaya pada rencana dan rekrutment pekerja bisa dikurangi ketika staf tersebut dilatih kembali;
- e) Nilai pengembangan dalam konteks komunikasi terbukti ketika nilai-nilai inti, seperti dihubungkan kualitas produk dengan pelayanan pelanggan disebar luaskan kepada para karyawan dengan harapan bahwa nilai-nilai akan diadopsi komitmen yang sehat. (Kenney dan Amstrong (1990)

Metode Pengembangan Aparatur

Ismani (2001) menyatakan bahwa sikap mental selalu berkaitan dengan nilai-nilai yang menjadi landasan etos kerja, sehingga sikap mental yang positif dan ideal sangat diperlukan bagi seorang aparatur pemerintah. Dengan sikap mental positif dan ideal diharapkan terdapat peningkatan profesionalisme aparatur, dimana harapan selanjutnya adalah meningkatnya kinerja dari aparatur tersebut.

Secara tegas disampaikan oleh Gutteridge & Hutckson (dalam Siagian, 1997) bahwa menciptakan profesionalisme aparatur dalam konteks makro berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*) sedangkan dalam konteks mikronya berkaitan dengan pengembangan karier (*career development*).

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa menjadi suatu keharusan bagi setiap institusi publik untuk meningkatkan kualitas aparaturnya menjadi aparatur yang profesional, antar lain melalui pengembangan sumber daya manusia dengan mengikuti program pendidikan dan pelatihan, dimana hasilnya diharapkan dapat memperbaiki kualitas dan meningkatkan kinerja aparatur dalam upaya meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat.

Pendidikan dan Pelatihan

Notoatmodjo (1998) menyatakan bahwa pelatihan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau oragsisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu.

Menurut Flippo (1996), sesudah karyawan direkrut, dipilih dan dilantik, selanjutnya dia harus dikembangkan agar lebih sesuai dengan pekerjaannya dalam organisasi, tidak seorangpun yang sepenuhnya sesuai pada saat pengangkatan sehingga harus dilakukan diklat. Oleh karena itu, pelatihan menjadi suatu keharusan bagi suatu organisasi. Dengan menunjukkan pentingnya mengikuti pelatihan, para karyawan atau pegawai dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja dan akhirnya dapat pula meningkatkan produktifitas kerjanya.

Selanjutnya pendidikan dan pelatihan dalam jabatan terdiri dari pendidikan dan pelatihan penjenjangan dan nonpenjenjangan. Pendidikan dan pelatihan perjenjangan menekankan pada pemantapan sikap mental, selain kesamaan fisik dan disiplin serta pengetahuan lanjutan yang berhubungan dengan tugas-tugas struktural. Pendidikan dan pelatihan penjenjangan dibagi dalam empat tingkatan yaitu :

1. Administrasi Umum (Adum), yang merupakan pelatihan teknis, diperuntukkan bagi mereka yang dipersiapkan untuk menduduki eselon IV,
2. Pendidikan dan pelatihan Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Pratama (Spama), diperuntukkan bagi mereka yang diproyeksikan menduduki jabatan eselon III,

3. Pendidikan dan Pelatihan Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Menengah (Spamen), diperuntukkan bagi dan mereka yang menduduki eselon III dan diproyeksikan untuk menduduki jabatan eselon II,
4. Pendidikan dan Pelatihan Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Tinggi (Spati), diperuntukkan bagi mereka yang menduduki jabatan eselon II dan diproyeksikan untuk menduduki jabatan eselon I.

Program pengembangan kemampuan dan keterampilan para pegawai atau aparatur tersebut diatas akan berjalan lancar secara efektif apabila didukung dengan perluasan pilihan karir bagi pegawai negeri sipil dan ditunjukkan bagi kebutuhan profesionalisme dalam pengertian yang luas bagi pegawai negeri sipil. Dengan demikian maka program pendidikan dan pelatihan tersebut dapat diharapkan akan mampu untuk :

1. Memberikan pengetahuan dan keterampilan untuk memperbaiki kinerja
2. Mempersiapkan para pegawai untuk menghadapi pertanggung jawaban yang kian meningkat dalam pemenuhan permintaan masyarakat yang semakin berkembang dimasa yang akan datang
3. Menyediakan pelatihan yang bersifat teknis profesional secara terus menerus untuk menghindari keusangan pengetahuan atau keterampilan
4. Mempersiapkan aparatur pemerintah untuk siap dan tanggap dalam melaksanakan reorganisasi, perubahan misional dan inisiatif-inisiatif administrasi sesuai dengan perkembangan pembangunan.
5. Mengembangkan angkatan kerja manajerial yang difokuskan kepada kecakapan yang diidentifikasi sebagai sesuatu yang esensial untuk kinerja yang efektif pada tingkat supervisor, manajerial tingkat menengah dan tingkat-tingkat eksekutif.

Pendidikan dan pelatihan nonperjenjangan yang telah diselenggarakan adalah pendidikan dan pelatihan teknis manajemen, yang pada umumnya diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara, sedangkan teknik fungsional diselenggarakan oleh departemen atau instansi teknik lainnya. Pendidikan dan pelatihan manajemen antara lain meliputi latihan organisasi dan metoda, manajemen proyek, perencanaan pembangunan, pengawasan, analisis jabatan, manajemen perkantoran dan pengelolaan keuangan negara.

Proses Pelatihan

Jika dilihat melalui pendekatan sistem, maka proses yang mempengaruhi pelatihan terdiri dari input (sasaran pelatihan) dan output (perubahan perilaku) serta faktor yang mempengaruhi perilaku tersebut. Melalui teori pelatihan, dapat diketahui bahwa yang mempengaruhi proses pelatihan dapat dibedakan menjadi dua hal yaitu software (perangkat lunak) dan hardware (perangkat keras).

Dalam proses pelatihan, yang termasuk perangkat lunak yaitu kurikulum, organisasi pelatihan, peraturan-peraturan, dan metode belajar mengajar. Sedangkan yang termasuk perangkat kerasnya antara lain fasilitas-fasilitas yang dimiliki seperti gedung-gedung, perpustakaan, alat bantu pelatihan dan sebagainya.

Menurut Heidjarachman dan suad (1997) beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pelatihan adalah :

- 1) Faktor peserta (audience), agar metode pelatihan dapat berhasil dengan baik, maka jumlah peserta yang ideal adalah sebanyak 40 orang dengan kualitas pegawai yang homogin sehingga lebih memudahkan dan memperlancar jalannya pengembangan pegawai,
- 2) Catatan-catatan (hand out) yang berguna untuk membantu kelancaran pelaksanaan metode ini hendaknya diberikan pemberi materi,
- 3) Suara, diperlukan kejelasan suara dari pemateri sehingga dapat ditangkap oleh peserta yang duduk dibelakang sekalipun,
- 4) Faktor-faktor penceramah sendiri misalnya dengan sifatnya yang periang, humoris dan sebagainya.

Pembinaan Sumber Daya Aparatur

Secara umum, tentunya pembinaan sumber daya aparatur menjadi penting dalam upaya menciptakan sumber daya aparatur yang handal baik di pusat maupun di daerah. Diperlukan pembinaan sumber daya aparatur dengan suatu sistem yang efektif dan sesuai pola yang terarah. Keberhasilan dalam pembinaan sumber daya aparatur secara umum bergantung kepada keahlian dan kebijakan yang ditetapkan oleh BKN dan BKD.

Pembinaan sumber daya aparatur menurut Satrohadiwiryo (2002) dapat diarahkan untuk mempertimbangkan beberapa pola, diantaranya adalah pola kepantasan, nepotisme, karier, kinerja, kombinasi, atau situasional :

- a. Sistem Kepantasan (*Merit Sistem*)
Sistem kepantasan adalah sistem pembinaan sumber daya aparatur yang didasarkan atas kecakapan yang dimiliki yang bersangkutan. Kecakapan yang dimiliki tersebut diinventarisasi dan diorganisasikan sesuai dengan bidangnya, selanjutnya berdasarkan kecakapan tersebut diadakan pembinaan berkelanjutan.
- b. Sistem Nepotisme (*Nepotisme System*)
Sistem Nepotisme adalah sistem pembinaan sumber daya aparatur, yang pembinaannya didasarkan atas keanggotaan keluarga, kerabat, golongan, suku, maupun agama.
Indonesia pada masa pemerintahan orde baru, nepotisme berkembang dalam berbagai aktivitas, termasuk dalam perekrutan PNS, sehingga beberapa instansi pemerintah didominasi segelintir orang yang mempunyai kedekatan secara emosional, baik kekeluargaan maupun kesukuan. Yang jelas, cara ini tidak akan memberikan hasil yang maksimal karena jauh dari profesionalisme karena mengutamakan teman dan kerabat.
- c. Sistem Karier (*Carrier System*)
Sistem karier adalah sistem pembinaan sumber daya aparatur, pengang kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan, sedangkan pembinaan lebih lanjut didasarkan pada masa kerja, pengalaman kerja, kesetiaan pengabdian, dan syarat-syarat objektif lainnya.
Dalam sistem karier memungkinkan sumber daya aparatur dapat menempati jabatan yang lebih tinggi beberapa tingkat dan jabatan sebelumnya. Sistem pembinaannya berdasarkan karier dan pelaksanaan

sistem pembinaan karier yang efektif dapat menciptakan semangat dan kegairahan kerja. Beberapa persyaratan kenaikan jabatan mengharuskan bukti telah mengikuti pendidikan tertentu, dalam bentuk STTPP (Surat Tanda Tamat Pelatihan dan Pendidikan).

d. **Sistem Kinerja (*Performance System*)**

Sistem kinerja adalah sistem pembinaan sumber daya aparatur untuk pengangkatan PNS dalam suatu jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang telah dicapai yang akan diangkat. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan seleksi, baik lisan maupun tulisan dengan instrumen seleksi tidak lepas dari ruang lingkup pekerjaan maupun jabatan yang akan diberikannya. Prestasi dapat dibuktikan dengan hasil kerja yang secara nyata oleh sumber daya aparatur yang bersangkutan. Pembinaan sistem kinerja umumnya tidak memberikan penghargaan atas masa kerja dan kurang memperhatikan kesetiaan dan pengabdian.

Oleh karena itu, pembinaan sistem kerja yang hanya didasarkan pada kinerja, tidak memberikan kepuasan bagi sumber daya aparatur yang sudah lama bekerja. Salah satu dampak positif sistem kinerja adalah adanya standar tegas yang dapat digunakan untuk mempertimbangkan sumber daya aparatur guna menduduki jabatan tertentu. Jabatan hanya didasarkan atas kecakapan yang dibuktikan dengan tes-tes tertentu dan prestasi terbukti dengan menggunakan standar tertentu.

e. **Sistem Kombinasi/Situasional**

Sistem kombinasi artinya menggunakan kombinasi keempat di atas dengan cara mengambil masing-masing keunggulannya dengan mempertimbangkan situasi dan kebutuhan PNS yang akan memangku jabatan/pekerjaan tertentu.

Konsep Kompetensi

Kompetensi termasuk di dalamnya mentransfer pengetahuan dan data, menentukan biaya, merencanakan dan berfikir konseptual. Kompetensi dan keterampilan cenderung dapat dilihat dan biasanya tercermin pada karakteristik seseorang. Sementara sikap lebih tersembunyi dan mengacu pada pribadi seseorang (Shermon, 2004).

Competency (kompetensi) artinya menjadi kompeten untuk melaksanakan tugas-tugas berdasarkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Suatu kompetensi harus bisa diperlihatkan oleh individu, dan untuk itu kompetensi harus terukur untuk menentukan apakah individu mampu atau tidak (Tovey, 1997). Secara umum konsep ini mengandung tiga aspek :

1. Adanya suatu standar kemampuan yang telah disepakati sebelumnya yang mengukur apakah individu kompeten atau tidak.
2. Kompetensi harus bisa didemonstrasikan tidak cukup hanya diketahui saja. Individu tidak cukup hanya mengetahui bagaimana malakukan sesuatu tetapi harus bisa melakukannya.
3. Kompetensi adalah standar kepuasan kerja individual dan tidak memiliki peringkat. Individu hanya dinilai mampu atau tidak, dan tidak ada sesuatu diantaranya.

Kompetensi berhubungan dengan tugas-tugas atau pekerjaan dan menunjukkan kebutuhan khusus dari tugas atau pekerjaan. Oleh karena itu individu bisa kompeten pada suatu atau beberapa hal, tetapi tidak kompeten pada hal yang lain. Menjadi kompeten tidak berarti bahwa individu mampu melakukan semua hal.

Kata "kompetensi" memiliki banyak pengertian yang masing-masing menyoroti aspek dan penekanan yang berbeda. Beberapa konsep menyatakan bahwa kompetensi adalah perilaku individual dalam pelaksanaan fungsinya dan pengetahuan serta keterampilan yang mempengaruhi atau menyokong perilaku tersebut. Sebagian orang percaya bahwa kompetensi hanya berisi mengenai perilaku saja. Atribut seseorang seperti pengetahuan, keterampilan dan keahlian harus dipertimbangkan secara terpisah sebagai masukan terhadap tugas-tugas dan pekerjaan yang mereka bawa ke tempat kerjanya dimana produktivitasnya dipengaruhi oleh perilaku.

Konsep kompetensi untuk pertama kalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) yang mendefinisikan bahwa kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan.

Boyatzis menyarankan beberapa kelompok kompetensi :

- a. Tujuan dan kegiatan manajemen
- b. Sub ordinat langsung
- c. Manajemen Sumber Daya manusia
- d. Kepemimpinan

Berikut adalah beberapa pendapat para ahli mengenai konsep kompetensi

:

1. Kemampuan dan keinginan untuk mengadakan latihan (Vurgoyne, 1988)
2. Dimensi tingkah laku yang mempengaruhi penampilan kerja (Woodruffe, 1990)
3. Berbagai karakteristik individual yang dapat diukur atau dinilai dan dapat ditunjukkan perbedaannya yang signifikan antara penampilan yang efektif dan tidak efektif (Spencer, dkk, 1990)
4. Kemampuan fundamental atau kecakapan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang baik (Furnhan, 1990)
5. Berbagai pembawaan personal, karakteristik dan keterampilan yang dapat ditunjukkan menjadi nrantais ecara langsung dan efektif atau pelaksanaan kerja yang menonjol (Murphy, 1993)
6. Burgoine (1998) menyatakan bahwa menjadi mampu berbeda dari memiliki kemampuan. Memiliki kemampuan menimbulkan pertanyaan bagaimana cara penggunaannya, siapa yang menggunakan dan bagaimana mengembangkannya.
7. Woodruffe (1991) percaya bahwa kata kompetensi mngarah kepada kemampuan melaksanakan pekerjaan atau bagian-bagian dari kompetensi kerja dan menggunakan perilaku seseorang yang ditunjukkan sehingga mmbentuk latihan dan fungsi kerja secara kompetensi.
8. Coombe (1996) menyatakan bahwa kompetensi dapat dianggap sebagai input, produksi ataupun proses. Sebagai imput, kompetensi adalah kapasitas

atau potensi yang muncul di dalam diri seseorang untuk menyelesaikan suatu masalah dengan baik. Kapasitas disini terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku. Sementara itu dijelaskan bahwa kompetensi sebagai proses adalah merangkai input dan produksi. Inputnya adalah pengetahuan dan keterampilan, produksinya adalah pencapaian hasil yang diinginkan dan proses penggunaan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai tujuan dimaksud.

9. Hornby dan Thomas (1989) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan dan kualitas dari manajer/pemimpin yang efektif.
10. Amstrong dan Baron (1998) membedakan pengertian *competence* dan *competency*. *Competence* menggambarkan apa yang dibutuhkan seseorang agar ia mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik, pengertian *competence* ini memberikan perhatian pada akibat (*effect*) daripada usaha (*effort*) dan apa output dari pada input. Selanjutnya kata *competency* mengacu kepada dimensi-dimensi perilaku sehingga sering disebut kompetensi perilaku (*behavioral competencies*) karena dimaksudkan untuk menggambarkan bagaimana orang-orang berperilaku ketika mereka melakukan perannya dengan baik.
11. Spencer dan Spencer (1993) mengemukakan pengertian kompetensi sebagai suatu karakteristik dasar dari seorang individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan *criterion-referenced effective* dan atau kinerja yang tinggi sekali dan suatu pekerjaan atau situasi. Selanjutnya Spencer dan Spencer memberikan lima tipe karakteristik dasar dari kompetensi, yaitu :
 - a. Motif (*motive*)
Sesuatu yang secara terus menerus dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan adanya tindakan.
 - b. Sifat (*traits*)
Karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi.
 - c. Konsep pribadi (*self-concept*)
Perilaku, nilai-nilai dan kesan pribadi seseorang.
 - d. Pengetahuan (*knowledge*)
Informasi mengenai seseorang yang memiliki bidang substansi tertentu.
 - e. Keahlian (*skill*)
Kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik dan mental tertentu.
12. Doz (1997) menyatakan kompetensi merupakan kinerja tugas yang integratif yang mengabungkan *resources* (*skill*, pengetahuan, aset dan proses, baik yang terlihat maupun tidak terlihat) yang menghasilkan posisi yang lebih tinggi kompetitif. Kompetensi organisasi merupakan proses rutin pokok yang memungkinkan kombinasi keahlian, sistem, aset dan nilai-nilai, yang menghasilkan kinerja tingkat tinggi yang telah diperkirakan pada suatu tugas yang menghasilkan keuntungan terhadap pesaing dan memberikan *valued functionalities* bagi pelanggan.

Hart (1999:368) menemukan 15 unsur dalam kompetensi para pegawai, yaitu:

1. *The performance orientation* (Orientasi pencapaian prestasi)

2. *The analytical thinking* (Pemikiran analitis)
3. *To have ability in a uncertainty condition* (Memiliki kemampuan dalam berhadapan dengan kondisi serba tidak pasti)
4. *Decision Making* (Pengambilan keputusan)
5. *Leadership* (Kepemimpinan)
6. *Networking* (Kerja jejaring)
7. *Verbal Communication* (Komunikasi lisan)
8. *Self Stimuli and Inisiative* (Dorongan pribadi dan inisiatif)
9. Kemampuan untuk membujuk
10. Perencanaan dan pengorganisasian
11. Kepedulian terhadap hal-hal yang bersifat politik
12. Kesadaran terhadap diri sendiri dan pengembangan diri
13. Kerja kelompok
14. Tingkatan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki
15. Komunikasi tertulis Penelitian yang dilakukan oleh Gronroos dkk pada tahun 1990 dalam (Johnson, 1995:55a) menunjukkan bahwa setidaknya terdapat 6 kriteria yang dipergunakan untuk mengukur tingkatan kualitas atas suatu pelayanan, masing-masing yaitu :
 1. Profesionalisme dan keterampilan pegawai
 2. Sikap dan perilaku
 3. Aksesabilitas dan kelenturan
 4. Keandalan dan kepercayaan
 5. Pemulihan atau recovery
 6. Reputasi dan kredibilitas

Berbagai pendapat para ahli yang melakukan penelitian sebelumnya, maka dalam penelitian ini kompetensi pegawai akan di ukur dengan mendasarkan kepada beberapa Karakteristik Kompetensi Pegawai Menurut Para Ahli sebagaimana yang terlihat sebagai berikut :

1. Bergenhenegouwen (1997 : 58)
Kompleksitas keterampilan manajerial sekaligus profesional dengan tingkat tanggung jawab yang tinggi dari para pejabat pelaksanaannya.
2. Denton (1997 : 7)
Berupaya untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi pekerjaan.
3. Gale dan Pol dalam Birdir (2000 : 205)
Keterampilan, pendapat/ kemampuan mengkritisi permasalahan, sikap dan nilai yang dianut, pengetahuan, kemampuan dan kapasitas.
4. Gilmore (1996 : 43)
Memiliki pola-pola pengambilan keputusan, baik dalam konteks perencanaan, operasional maupun yang bersifat taktikal.
5. Hart (1999 : 368)
Berorientasi pada pencapaian prestasi.
6. Houtzagers (1999 : 29)
Pengetahuan profesional, orientasi kepada pelanggan, kepedulian kepada bisnis, kepemimpinan, dan perencanaan serta pengorganisasian.
7. Hronec (1993 : 33)
Kedalaman pengetahuan atas keterampilan tertentu.

8. Jackson (1994 : 26)
Keterampilan teknis, keterampilan manajerial, serta perilaku.
9. Johnson (1995a : 70)
Keahlian dan profesionalisme yang dipergunakan dalam menjalankan suatu kegiatan pelayanan jasa.
10. Nelson (1998 : 76)
Mampu menanggapi dengan baik, bersifat spesifik, tulus hati, memiliki kemampuan untuk berkreasi, memiliki keterampilan mendengar dan menyimak secara efektif.
11. Robotham (1996 : 27)
Mampu bekerja secara efektif, memiliki motif, bakat, keterampilan pada berbagai aspek, citra diri, peran sosial dan ilmu pengetahuan tertentu.
Menurut Mathis & Jackson (2001), *competency is a base characteristic that correlation of individual and team performance achievement*. Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*).

Metodologi Analisis Kompetensi

Menurut Mathis & Jackson beberapa metodologi tersedia dan digunakan untuk menentukan kompetensi, pada umumnya dengan “*behavioral event interviews*” yaitu terdiri dari proses sebagai berikut :

1. Suatu sistem senior manajer mengidentifikasi bidang-bidang hasil kinerja masa depan yang penting untuk rencana strategis dan bisnis dari organisasi. konsep ini dapat lebih luas dari pada yang digunakan dimasa lampau.
2. Grup panel dibentuk, terdiri dari orang-orang yang berpengalaman tentang pekerjaan-pekerjaan di organisasi tersebut. Grup ini dapat beranggotakan baik pegawai yang berkinerja rendah maupun tinggi, supervisor, manajer, trainer, dan lainnya.
3. Seorang fasilitator dari sumber daya manusia atau seorang konsultan luar mewawancarai anggota panel tersebut untuk mendapatkan contoh-contoh spesifik dari kelakuan pekerjaan dan kehadiran sebenarnya dalam pekerjaan. Selama wawancara orang-orang tersebut juga ditanyai tentang pikiran dan perasaannya selama setiap kejadian yang digambarkan.
4. Menggunakan kejadian-kejadian tersebut, sang fasilitator membuat uraian rinci dari setiap kompetensi. Fase deskriptif ini harus jelas dan spesifik, sehingga pegawai, supervisor, manajer dan lainnya dalam organisasi mempunyai pengertian yang lebih jelas mengenai kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan.
5. Kompetensi-kompetensi tersebut diurutkan dan level yang dibutuhkan untuk mencapainya diidentifikasi. Kemudian kompetensi dirincikan untuk setiap pekerjaan.
6. Akhirnya standar kinerja diidentifikasi dan dihubungkan dengan pekerjaan. Proses seleksi, pelatihan, pendidikan dan kompetensi yang sesuai terfokus pada kompetensi harus dibuat dan diimplementasikan.

Menurut Mathis & Jackson, kompetensi yang digunakan dalam organisasi bervariasi sekali.

Penerapan Kompetensi Berdasarkan Fungsi Sumber Daya Manusia

Menurut Mitrani, Dalziel, Fitt (1992); Spencer & Spencer (1993), dari pemikiran para ahli dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki orang pada eksekutif (*executives*), manajer (*managers*), dan karyawan (*employees*) dalam penelitian ini yang dibahas adalah mengenai kompetensi tingkat personil (dosen). Kompetensi karyawan/dosen diperlukan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang sesuai dengan prestasi yang diharapkan. Kompetensi tingkat karyawan/dosen meliputi :

1. *Flexibility*
Yaitu kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman.
2. *Information seeking, motivation, and ability to learn*
Yaitu kemampuan mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal.
3. *Achievement motivation*
Yaitu kemampuan berinovasi sebagai peningkatan kualitas, produktivitas.
4. *Work motivation under time pressure*
Yaitu kemampuan menahan stres dalam organisasi, dan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. *Collaborativeness*
Yaitu kemampuan pegawai untuk bekerja secara kooperatif di dalam kelompok.
6. *Customer service orientation*
Yaitu kemampuan melayani konsumen, mengambil inisiatif dalam mengatasi masalah yang dihadapi konsumen.

Upaya yang harus dilakukan dalam upaya peningkatan sumberdaya manusia adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan Kompetensi
Kompetensi mencakup 3 hal sebagai berikut :
 - a. Kompetensi teknis : Pengetahuan dan keahlian, untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif baru.
 - b. Kompetensi konseptual : kemampuan melihat gambar besar, untuk menguji berbagai pengandaian dan mengubah perspektif.
 - c. Kompetensi untuk hidup dalam ketergantungan: kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan mendengar, berkomunikasi, mendapat alternative lain kemampuan untuk melihat dan beroperasi secara aktif dalam organisasi. Dalam organisasi pemerintahan pengertian Kompetensi dapat dilihat pada penjelasan pasal 3 PP 101 tahun 2000 sebagai berikut:

“Yang dimaksud dengan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh PNS berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan atau keahlian dan karakteristik yang dimiliki seseorang untuk memecahkan persoalan dan mencari alternative pemecahan, merubah perspektif atau pandangan dan kemampuan untuk berinteraksi secara afektif dengan oranglain dalam melaksanakan tugas dan fungsi.

2. Organisasi yang terus belajar

Menurut berkaitan dengan learning organization menurut Peter Senge yang dikutip oleh sedarmayanti menjelaskan bahwa istilah organisasi yang terus belajar mempunyai arti luas. Pada umumnya, ini berarti organisasi yang luwes, tanggap, adaptif, tidak birokratis dan sebagainya. Kemudian Marquart (1996) juga menjelaskan bahwa learning organization atau pembelajaran organisasi adalah organisasi yang terus belajar secara sungguh- sungguh dan bersama- sama. Kemudian mentransformasikan dirinya agar dapat mengoleksi, mengelola dan menggunakan pengetahuannya secara lebih baik untuk keberhasilan organisasi.learning atau pembelajaran organisasi dapat terjadi pada individu maupun kelompok.dan organisasi itu sendiri.

3. Mengembangkan kreatifitas dan inovasi

Kreatifitas merupakan penyatuan pengetahuan dari berbagai bidang pengalaman yang berlainan untuk menghasilkan ide baru yang lebih baik. Menurut west (2000) Pengertian Inovasi adalah pengenalan cara baru yang lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal di tempat kerja. Inovasi tidak mengisyaratkan pembaharuan secara absolute dan perubahan bisa dipandang sebagai suatu inovasi jika perubahan tersebut dianggap baru bagi seseorang, kelompok, atau organisasi yang memperkenalkannya.

Peningkatan Kompetensi dan Profesionalisme Birokrasi

Sesuai dengan PP Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pasal 4 dijelaskan Jenis Diklat:

- a. Diklat Prajabatan;
- b. Diklat Dalam Jabatan.
 1. Diklat Prajabatan

Dalam Pasal 7 PP Nomor 101 Tahun1999 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dijelaskan Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika Pegawai negeri Sipil (PNS), disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat.

2.Diklat Dalam Jabatan

Adapun yang dimaksud dengan Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap Pegawai Negeri Sipil agar

dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat Dalam Jabatan terdiri dari:

1) Diklat Kepemimpinan;

Diklat Kepemimpinan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. yang terdiri dari :

- a. Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IV.
- b. Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III.
- c. Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon II.
- d. Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon I.

2) Diklat Fungsional;

Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing.

3) Diklat Teknis.

Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas Pegawai Negeri Sipil.

Pemberdayaan Aparatur

Menurut Shardlow (dalam Rukminto, 2003 : 55), menyatakan bahwa pemberdayaan pada intinya membahas tentang bagaimana individu, kelompok, dan komunitas mengontrol kehidupan mereka sendiri dan memperoleh kekuatan untuk membentuk masa depan mereka sendiri.

Pengertian yang lebih spesifik mengenai pemberdayaan dikemukakan oleh Deepa Narayan (2002 : 14-15), yaitu : "*Empowerment is the expansion of assets and capabilities of people to participate in, negotiatie with influence, control, and hold accountable institutions that affaect their lives*".

Ketidak mampuan menjadi mampu, dari ketidak-memiliki kewenangan menjadi memiliki kewenangan, dari ketidak-mampuan untuk bertanggung jawab menjadi memiliki tanggung jawab terhadap sesuatu yang dikerjakan. Pemberdayaan aparatur berarti memberikan kesempatan kepada seorang pegawai negeri sipil (PNS) untuk melakukan suatu aktivitas dengan kewenangan dan tanggung jawab yang dimilikinya. Ada beberapa pendapat tentang pengertian pemberdayaan. *Empowerment* berasal dari kata *power* yang artinya *control, authority, dominion*. Awalan *emp* artinya *to puton to* atau *to cover with* jelasnya *more power*.

Konsep Kinerja Aparatur

Umumnya tidak dibedakan definisi antara kinerja, performance, prestasi kerja atau hasil kerja, sehingga di dalam memberikan konsep kinerja, performance, prestasi kerja ataupun hasil kerja para ahli seringkali memakai secara bergantian tanpa membedakan sama sekali. Untuk itu dalam penulisan ini konsep antara kinerja, performance, prestasi kerja ataupun hasil kerja tidak dibedakan dan dapat dipakai secara bergantian dengan memberikan definisi yang sama. Sedarmayanti (2001 : 50) mengartikan kinerja sebagai performance, prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/untuk kerja/penampilan kerja. Senada dengan hal tersebut Dharma (1986 : 1) bahwa

prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang. Demikian juga dengan Gibson (1996 : 70) mengatakan bahwa performance/prestasi kerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku dimana perilaku setiap individu demikian pula untuk suatu tim kerja. Berfokus pada hasil kerja, Musanef (1983 : 49) memberikan pengertian bahwa prestasi kerja adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil yang baik atau menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi, demikian pula keterkaitan dengan waktu penyelesaian pekerjaan, Hasibuan (2000 : 93) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas berdasarkan ukuran yang berlaku untuk tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam waktu tertentu.

Kepentingan Kinerja Aparatur

Mengenai pentingnya kinerja dinyatakan oleh Sterrs (1985 : 146) yang menungkapkan bila masalah organisasi kita analisis dari sudut pandang individu jelas kelihatan betapa pentingnya kinerja yang baik. Tanpa kinerja yang baik di semua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sulit dan bahkan mustahil. Siagian (1988 : 145) mengungkapkan bahwa mutu pekerjaan yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan bukan saja dalam pencapaian tujuan-tujuan pribadi dari pada anggota organisasi yang bersangkutan.

Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui kinerja pegawai diperlukan kegiatan-kegiatan khusus seperti dikemukakan oleh Heneman, Schab dan Fossum (1981 : 84) bahwa secara umum pengukuran prestasi kerja mencakup dua hal yaitu pertama, identifikasi dimensi kinerja yang mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing karyawan dalam suatu organisasi dan kedua, penetapan standar kinerja.

Dari sisi yang cukup bervariasi, Syarif (1987 :74) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja adalah mutu (kehalusan, kebersihan, ketelitian), jumlah waktu (ketepatan), jumlah macam kerja (banyaknya keahlian), jumlah jenis alat (keterampilan dalam menggunakan macam-macam alat) dan pengetahuan tentang pekerjaan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas telah memberikan keyakinan yang lebih mantap bahwa penetapan standar diperlukan untuk mengukur kinerja pegawai dan sekaligus dapat pula diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Diantara ukuran-ukuran yang ada dan sesuai dengan aktivitas di lingkungan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malinau adalah (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) ketepatan waktu dan (4) pengetahuan tentang pekerjaan

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Terdapat faktor ekstern Timpe (1999:10) menyebut 6 faktor yaitu lingkungan, perilaku manajemen, design jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengepahan yang mempengaruhi kinerja. Hal ini diperkuat oleh Steers (1977:147) yang menyatakan bahwa kinerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor penting yaitu : kemampuan, perangsang dan minat kerja, kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seseorang pekerja dan tingkat motivasi kerja. Demikian juga Gomes (2000:68) menyatakan bahwa dalam analisis kinerja senantiasa berkaitan erat dengan dua faktor utama yaitu : 1) kesediaan atau motivasi karyawan untuk bekerja untuk menimbulkan usaha karyawan, 2) kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan.

Kinerja atau performance sebenarnya adalah hubungan antara kemampuan melakukan atau memberikan sesuatu yang dikehendaki berhadapan dengan apa yang sesungguhnya mampu dapat diberikan atau dilakukan menyangkut harapan baik dalam arti kualitas, kuantitas maupun ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan. Penilaian dan pemahaman mengenai kinerja individu sebenarnya tidak terlepas dari kinerja kelompok atau unit organisasi atau unit organisasi secara keseluruhan.

Daftar Pustaka

- Amstrong, T. Stephen (1994), *Commitment in the Workplace, Research & Practice*, Mc Graw Hill, Singapore.
- Atmosudirdjo, Prajudi. 1997. Pengambilan Keputusan, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Bryant dan White, 1987, Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang terjemahan Rusyanto L. Simatupang. LP3ES, Jakarta.
- Gibson, Ivancevich Donnelly. 1990. terjemahan Djoerban Wahid. Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses, Erlangga, Jakarta.
- Hadayaningrat, S.,1985, Pengantar Ilmu Administrasi Dan Manajemen, Cetakan III, Gunung Agung, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 2000, Manajemen Personal dan Sumber Daya Manusia, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2002 Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Kristiadi, 2003. Administrasi/Manajemen Pembangunan, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Kumorotomo, Wahyudi.1992. *Etika Administrasi Negara*. Raja Grafindo Perkasa. Jakarta.
- Martoyo 1994. Manajemen Sumber Daya Manusia, BPFE. Yogyakarta.
- Mardalis, 2004, Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal, PT. Bumi Aksara, Simamora, Henry. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke Ketiga. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Soeprapto. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Suprpto, 2002, Standarisasi Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Menuju Era Global., Pusat Penelitian dan Pengembangan BKN, Jakarta.
- Wijayanto, Bambang, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Sulita, Bandung

