

Pentingnya Kompetensi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum dan Keuangan Universitas Sam Ratulangi Manado

**Jefri Sumendap
Jantje Mandey
Rully Mambo**

ABSTRACT : Any public or private organization set up to achieve certain goals, and if achieved then can be said to be successful. To achieve success, the necessary foundation of competency to be considered, then also increase the performance. Based on strong background in the form of competence. Thus, the competence to be very useful to help the organization improve its performance. Competence is indispensable in every process of human resources. The more problems, the study aims to describe the importance of competence on employee performance.

This research uses qualitative research is research that is used to examine the condition of natural objects in which the researcher is a key instrument. the proper technique to determine the source of the data / informant is "purposive sampling" is penentuan data source based on a specific goal (Sugiono, 2009). Who became an informant or source of the data in this study is the Civil Service Bureau and the Public Finance Sam Ratulangi University in Manado.

The results showed that the competence of work on General Affairs and Finance University of Sam Ratulangi is still lacking due to the lack of opportunities given to employees to participate in education and training. Employee performance is still in the category of "moderate" tend to 'low'. It means that the need for internal policy of the organization to improve employee performance. Job competence of formal education aspect, it seems not too important in encouraging the improvement of performance of the apparatus, while aspects danlatihan education and work experience sizeable plays an important role in encouraging the improvement of employee performance and financial General Bureau of Sam Ratulangi University

Keywords: Competence, Performance Officer

PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 sebagai perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian tersirat amanat bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional diperlukan pegawai negeri sipil yang berperan sebagai pelayan masyarakat, dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang – Undang Dasar 1945. Peranan dan kedudukan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sangat penting dan menentukan karena pegawai negeri merupakan unsur aparatur negara dalam menyelenggarakan tugas-tugas

pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan nasional.

Anggaran Negara yang dibelanjakan untuk kepentingan Pegawai Negeri Sipil dari tahun ke tahun mengalami kenaikan, ditambah lagi dengan berlakunya remunerasi / tunjangan kinerja sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan. Namun hal tersebut belum diimbangi dengan peningkatan profesionalisme dan integritas yang tinggi bagi komunitas Pegawai Negeri Sipil.

Dalam upaya mengatasi permasalahan ini, para pengambil kebijakan perlu melakukan perbaikan kedalam, yang

salah satunya melalui pengembangan sumber daya manusia (SDM). Perbaikan kondisi internal ini sekaligus bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan lokal dan global yang pasti akan semakin ketat, karena keberhasilan instansi dalam memperbaiki kinerja instansinya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang bersangkutan dalam berkarya dan bekerja.

Bekerja merupakan kegiatan manusia untuk mengubah keadaan tertentu dari suatu alam lingkungan. Di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan, tiap individu cenderung akan dihadapkan dengan hal-hal baru yang mungkin tidak diduga sebelumnya, sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Dalam proses bekerja itulah seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya.

Setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, dan apabila tercapai barulah dapat dikatakan berhasil. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi. Dengan demikian, kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi meningkatkan kinerjanya. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan, maka semakin meningkat pula kinerjanya.

Kompetensi oleh Spencer (1993), adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan.

Katz Reesenzweig dalam Gibson (1999;23) mengatakan bahwa kemampuan seseorang pegawai pelaksana yang cocok dimiliki oleh setiap organisasi modern (administrator) adalah:

1. Keterampilan teknis;
2. Keterampilan kemanusiaan;
3. Keterampilan konseptual.

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting atau sebagai unggulan bidang tersebut. Karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan pekerjaan (Moehariono, 2009). Selama ini banyak instansi pemerintah yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai (Sriwidodo dan Agus Budhi, 2010).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standard hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Istilah kinerja atau penampilan kerja seringkali disamakan dengan istilah yang lain yaitu *job performance*. Teori tentang *job performance* adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga ia menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Menurut Prawirosentono (1992:2) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kemampuan dan motivasi kerja. Oleh karena itu menurut Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2005:13), ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu yakni kemampuan (*ability*), dan motivasi kerja (*motivation*) individu tersebut. Kemampuan individual tergantung dari tingkat pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki, latar belakang pendidikan, dan keterampilan (*skill*) yang dikuasai. Sedangkan motivasi

kerja individual tergantung sikap (*attitude*) sebagai motivasi dasar dan lingkungan yang mempengaruhi motivasi tersebut.

Peningkatan kemampuan kerja dilakukan dengan upaya peningkatan aspek-aspek yang mendasari unsur tersebut yakni pengetahuan dan keterampilan kerja individu serta peningkatan motivasi serta situasi/lingkungan yang mendorong timbulnya kepuasan dan kemauan kerja individu.

Seirama dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cepat serta persaingan yang begitu ketat dan tuntutan reformasi, maka seluruh komponen Tenaga Kependidikan Biro Umum dan Keuangan Universitas Sam Ratulangi Manado turut serta mendukung meningkatkan kualitas pendidikan secara berkesinambungan. Kebutuhan tenaga-tenaga terampil didalam berbagai bidang sudah merupakan tuntutan dunia global yang tidak dapat ditunda dan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membuat rencana pengembangan SDM yang berkualitas, dengan melakukan perbaikan kedalam, yang salah satunya melalui pengembangan SDM. Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja pegawai. Selama ini banyak instansi pemerintah belum mempunyai pegawai dengan kompetensi

yang memadai, ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai di lingkup instansi pemerintah.

Harapan terhadap profesionalisme PNS ini dilatarbelakangi oleh adanya kesenjangan antara kinerja yang diharapkan (*intended performance*) dengan kinerja nyata yang dihasilkan (*actual performance*) oleh PNS. Masih banyaknya tingkat inefisiensi dalam pelaksanaan tugas merupakan bukti nyata kompetensi yang masih rendah. PNS yang kurang profesional dan kurang memiliki kesadaran moral cenderung melakukan penyalahgunaan wewenang atau penyalahgunaan keuangan Negara. Perilaku PNS yang menyimpang tersebut akan menjadi permasalahan yang rumit, manakala PNS belum mampu beradaptasi dengan dinamika perubahan lingkungan termasuk kurang peka terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta sulit untuk memperbaiki kinerjanya (<http://www.bkn.go.id>.2004).

Dalam pengamatan Penulis pada Biro Umum dan Keuangan Universitas Sam Ratulangi Manado menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak maksimal. Hal ini tampak adanya aktivitas yang dilakukan sebagian Pegawai Negeri yang tidak produktif, ada sekitar 45 orang dari 119 orang atau 53,55% pegawai terlambat masuk kantor dan pulang tidak tepat waktu (sumber : laporan rekapitulasi kehadiran Tenaga Kependidikan di Biro Umum dan Keuangan), tidak adanya pelatihan untuk staf, tidak

profesionalnya dalam pelayanan baik kepada mahasiswa maupun terhadap staf dan dosen, ada kecenderungan pegawai menunda pekerjaan, menunggu perintah atasan.

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif yaitu penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Disebut sebagai metode kualitatif karena hanya ada satu variabel dan data yang terkumpul analisisnya bersifat kualitatif. Dalam penelitian kualitatif, data dituangkan secara deskriptif dalam bentuk laporan dan uraian (Nasution, 2001). Penelitian deskriptif bertujuan untuk mendapatkan dan menyampaikan fakta-fakta dengan jelas dan teliti (Sugiyono, 2009).

B. Sumber data dan informan

Salah satu sifat penelitian kualitatif adalah tidak terlalu mementingkan jumlah sumber data atau informan, tetapi lebih mementingkan isi (content), relevansi, sumber/informan yang benar-benar dapat memberikan informasi baik mengenai orang, peristiwa atau hal. Oleh karena itu teknik yang tepat untuk menentukan sumber data/informan adalah "*purposive sampling*" yaitu penentuan sumber data berdasarkan tujuan tertentu (Sugiono, 2009). Yang

menjadi informan maupun sumber data dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum dan Keuangan Universitas Sam Ratulangi Manado.

C. Definisi Konseptual dan Operasional

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian, tampak jelas bahwa penelitian ini terdiri dari kompetensi kerja dan kinerja Pegawai Negeri Sipil. Konsep/Variabel-variabel tersebut didefinisikan secara operasional sebagai berikut :

1. Kompetensi kerja didefinisikan sebagai kemampuan pengetahuan dan keterampilan/kecakapan yang dimiliki oleh pegawai/aparatur yang relevan dengan pekerjaan, tugas apapun jabatannya. Variabel/konsep ini dioperasionalkan melalui beberapa indikator sebagai berikut: Kemampuan; Kemampuan, Kemampuan pengalaman.
2. Kinerja pegawai (performance) dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil (degree of accomplishment) atau dengan kata lain hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dengan memperhatikan aspek efektivitas, kualitas layanan serta responsivitas dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Variabel ini diamati dari beberapa indikator, yaitu : Efektivitas . Kualitas pelayanan,; Responsivitas,

D. Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Instrumen utama/kunci (*key instrument*) dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara (*Interview*). Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk mendapatkan keterangan-keterangan lisan melalui bercakap-cakap dan berhadapan muka dengan orang yang dapat memberikan keterangan pada si peneliti yang sifatnya mendalam. Wawancara ini dilakukan secara tidak terstruktur terhadap para informan kunci.
2. Observasi (*Observation*). Dalam observasi ini, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data peneliti. Dengan observasi partisipasi ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak.
3. Penelusuran Dokumentasi. Penelusuran dokumen yaitu penelusuran data melalui dokumen-dokumen yang relevan dengan masalah yang diteliti dan dikaji yang telah tersedia di Biro Umum dan Keuangan Universitas Sam Ratulangi.

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis

data kualitatif, seperti yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (Sugiono,2008) yang mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas,sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas atau langkah-langkah dalam analisis data dimaksud yaitu sebagai berikut:

- a) Reduksi Data (data reduction). Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari bila diperlukan.
- b) Penyajian Data (data display). Penyajian data ini dilakukan dalam bentuk uraian singkat atau dilakukan penyajian data dengan teks yang bersifat naratif.
- c) Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (conclusion drawing and verification). Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang berupa deskripsi data gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

PEMBAHASAN

Pengembangan sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat penting dalam

organisasi sebab pegawai merupakan aset yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Notoatmodjo (2003:4) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai hasil yang optimal. Pengembangan mewakili suatu inventasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai dan menekankan pada peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru dimasa yang akan datang (Siagian, 2007:183). Salah satu bentuk pengembangan tersebut berhubungan dengan peningkatan kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap prilaku bagi pegawai di setiap unit kerja.

Salah satu bentuk program pengembangan pegawai dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan. Menurut Smith (2000:2) *training is a planned process to modify attitude, knowledge, skill behavior through learning experience to achieve effective performance in activity or range of activities*. Pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap/prilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah kegiatan atau sejumlah kegiatan. Simanjuntak (1985:58) pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan pegawai baik secara horizontal maupun vertikal. Secara horizontal berarti memperluas keterampilan jenis pekerjaan

yang diketahui, sedangkan vertikal memperdalam satu bidang tertentu.

Pendidikan dan pelatihan pegawai memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena ini program pelatihan harus mendapat perhatian melalui perencanaan kebutuhan diklat bagi setiap pegawai. Rivai (2009:213) menyatakan pelatihan biasanya terfokus usaha peningkatan kinerja pegawai melalui penyediaan pembelajaran keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan – kelemahan dalam kinerja mereka. Dalam pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian yang dapat langsung terpakai pada pekerjaan. Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Pelatihan diarahkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas mereka saat ini secara lebih baik.

pelatihan efektif bukan sekedar mengatakan atau menunjukkan kepada seseorang bagaimana melakukan sebuah tugas tetapi upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan sehingga peserta pelatihan menerima dan melakukan latihan tersebut pada saat melakukan pekerjaannya. Pelatihan harus mempelajari keterampilan atau teknik-teknik khusus yang dapat didemonstrasikan dan diobservasi di

tempat tugasnya. Penekanan pelatihan adalah pada peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas saat ini.

Tanggung jawab pendidikan dan pelatihan dalam organisasi berada pada seluruh komponen organisasi pimpinan organisasi memiliki tanggung jawab atas penyampaian-penyampaian kebijakan umum dan prosedur-prosedur yang dibutuhkan dalam menerapkan program-program pelatihan, melakukan pengendalian administrative terhadap pelaksanaan program pelatihan. Bagian kepegawaian atau personalia pada intinya memberikan dukungan staf. Bagian ini membantu manajemen lini dalam pelatihan dan pengembangan dengan menyediakan sumber daya dalam program pelatihan.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pada Pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan. Pada masa orientasi atau percobaan Pegawai negeri Sipil, proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral dan kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Untuk mengembangkan

kompetensi ASN setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi dalam rencana kerja anggaran tahunan dalam rangka pengembangan karir khususnya PNS. Pengembangan karier PNS nantinya harus mempertimbangkan kompetensi:

- Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis.
- Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.
- Kompetensi *social cultural* yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Berdasarkan hasil penelitian di Biro Umum dan Keuangan Universitas Sam Ratulangi, kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai masih sangat kurang sehingga kinerja pegawai tidak maksimal, hal ini disebabkan karena kurangnya keikutsertaan pegawai dalam setiap pelatihan, kurangnya kesempatan bagi pegawai untuk studi lanjut ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi (S1, S2), sehingga dengan demikian sangat mempengaruhi peningkatan kinerja pada Biro Umum dan Keuangan Universitas Sam Ratulangi. Peranan komputer dapat dilihat dari table di bawah ini :

Tabel Peranan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

| Jawaban | Frekuensi | Persentase |
|-----------------|------------------|-------------------|
| Berperan | 10 | 90.90 % |
| Kurang Berperan | 1 | 9.10 % |
| Tidak Berperan | - | - % |
| Jumlah | 11 | 100 % |

Berdasarkan data di atas dapat dikatakan bahwa peranan kompetensi dalam setiap pekerjaan pegawai sangat berperan ini dibuktikan dengan data dari responden yang menyatakan berperan mencapai 10 responden atau 90.90 % kemudian yang menyatakan kurang berperan 1 responden atau 9.10 % sedangkan yang menyatakan tidak berperan 0 responden atau 0 %.

Dari data hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai administrasi dapat meningkatkan kinerja menyelesaikan pekerjaannya dengan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan dan pelatihan, hal ini dibuktikan dengan pernyataan responden yang mengatakan tinggi dengan jumlah 10 responden atau 90.90 %.

Kompetensi, pada dasarnya mampu membentuk kepribadian dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semakin

tinggi tingkat kompetensi seseorang akan semakin tinggi pula prestasi dan produktivitasnya (kinerjanya) di dalam tugas tertentu.

Seiring dengan anggapan di atas, data menunjukkan bahwa hubungan kompetensi dengan kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas-tugas administrasi, dalam arti meningkatkan prestasi kerja secara efisien dan efektif yang ditunjukkan pegawai dalam mengelola administrasi, khususnya pada Biro Umum dan Keuangan memperlihatkan kecenderungan yang cukup kuat. Dengan kata lain, bahwa kompetensi cukup penting dalam meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

Beranjak dari data di atas, dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa responden yang mempunyai tingkat kompetensi rendah memperlihatkan perilaku penyelesaian tugas-tugas mereka mempunyai tingkat efisiensi dan efektivitas yang terkategori "rendah", sementara bagi pegawai yang mempunyai tingkat kompetensi yang relatif tinggi memperlihatkan perilaku penyelesaian tugas-tugas mereka yang memiliki tingkat efisiensi dan efektivitas (kinerja) yang terkategori sedang. Kesimpulan ini memperlihatkan kecenderungan bahwa kompetensi merupakan satu-satunya determinan peningkatan kinerja pegawai, apalagi proses pendidikan formal yang dilalui hanya merupakan suatu persyaratan dalam menduduki jabatan tertentu.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kerja pada Biro Umum dan Keuangan Universitas Sam Ratulangi masih kurang dikarenakan dengan kurangnya kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.
2. Kinerja pegawai masih berada pada kategori "sedang" cenderung 'rendah'. Artinya bahwa perlu adanya kebijakan internal organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.
3. Kompetensi kerja dari aspek pendidikan formal, nampaknya tidak terlalu penting dalam mendorong peningkatan kinerja aparatur, sementara aspek pendidikan dan latihan serta pengalaman kerja cukup besar memegang peranan penting dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai pada Biro Umum dan keuangan Universitas Sam Ratulangi.

B. Saran-saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan di atas, maka dipandang perlu untuk mengemukakan beberapa saran sebagai solusi atau pemecahan masalah dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas administrasi, maka perlu dilakukan

- upaya-upaya untuk lebih konkrit untuk meningkatkan kompetensi kerja pegawai melalui kegiatan-kegiatan pelatihan, baik pelatihan penjenjangan, pelatihan fungsional, maupun pelatihan teknis.
2. Selain kegiatan pelatihan, perlu pula didorong para pegawai yang memiliki kesempatan untuk memperluas ilmu pengetahuan melalui pemberian izin belajar bagi pegawai yang berminat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
 3. Melihat kompetensi membutuhkan suatu pengetahuan dan ketrampilan serta motivasi maka diharapkan kepada pimpinan agar supaya diberikan kesempatan yang merata bagi setiap pegawai dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan. Hal ini dimaksudkan supaya setiap pegawai dapat mendapatkan pendidikan dan pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

Spencer (1993),: *At Work Competence Models For Superior Performance*. New York : John Wilky & Sons, Inc

Gibson (1999;23 : *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Jakarta, Inter Aksara.

Moehariono, (2009) : *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Surabaya, Ghalia Indonesia Sriwidodo dan Agus Budhi, 2010

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.

Prawirosentono (1992 : *Ilmu Manajemen Umum*. Jakarta: Bumi Aksara.

Nasution, (2001). : *Isu-Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia,- ...*
Nasution, M. N., (2001), *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality ...*

(Sugiyono, 2008 : *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung.

Notoatmodjo (2003 : *Pendidikan Dan Perilaku Kesehatan*. Rineka. Cipta. Jakarta.

Siagian, 2007 : , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama,. Cetakan Keempatbelas ...

Smith (2000 : *Principles and Standards for School Mathematics*. Reston,VA: NCTM.

Simanjuntak (1985 : *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Lembaga.

Rivai (2009 : . *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada. Priyatno ...

Scannel (1993 : *Pengembangan Sumber Daya Manusia*.