

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian

Apabila kita ingin mewujudkan profesionalisme kinerja maka salah satu faktor yang tidak bisa dikesampingkan adalah faktor manusia karena manusia dapat berkedudukan sebagai pegawai, karyawan, buruh atau pekerja. Menurut Musanef (1996:213) Daya yang bersumber dari manusia ini mempunyai sifat-sifat khusus tertentu yang tidak sama dengan daya yang bersumber dari sumber yang lain, yakni:

“Sumber daya tertentu seperti sumber daya galian yang apabila tidak digali dan tidak dimanfaatkan nilainya tidak menyusut dan barangnya tidak habis, sehingga dapat menjadi suatu konservasi. Sedangkan sumber daya manusia akan merosot citranya apabila tidak digunakan dan akan cepat habis seperti cepatnya gas bersama dengan cepatnya waktu yang berlalu tanpa manfaat”.

Sudah banyak daya yang bersumber dari alam, yang sudah dapat digali dan diproses dengan menggunakan teknologi pencarian, penggalian, pengembangan dan pemanfaatan yang cukup canggih. Sedangkan pemanfaatan daya yang bersumber dari manusia dapat dilakukan secara optimal melalui kemampuan manajemen.

Dari kedua hal tersebut ada perbedaan yang sangat mencolok antara sumber daya manusia dengan sumber daya alam dan lainnya. Perbedaannya disini adalah kalau sumber daya alam dan lainnya apabila dibiarkan saja maka



dampaknya tidak seberapa terasa akan tetapi kalau sumber daya manusia apabila dibiarkan saja tanpa ada pengembangan yang berarti maka yang terjadi adalah sumber daya manusia tersebut akan tidak bisa mengikuti perkembangan zaman.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan perusahaan (Hasibuan, 2005:10). Pengertian tersebut mencerminkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting didalam kegiatan yang dilakukan oleh suatu instansi atau perusahaan dalam mewujudkan kinerja yang optimal serta pelayanan yang prima bagi pelanggan atau masyarakat.

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan merupakan suatu kegiatan atau proses yang sangat penting dalam berbagai kegiatan dalam suatu organisasi, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia. Sebab perencanaan merupakan persyaratan pelaksanaan kegiatan yang akan dilakukan. Hal ini dapat dipahami sebab secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan. Pengevaluasian berbagai alternatif pencapaiannya, dan penentuan tindakan yang akan diambil.

Menurut Hasibuan (2005:250) perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Tujuan dari perencanaan sumber daya manusia ini antara lain:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan perusahaan.

2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan dan kelebihan pegawai.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal dan horizontal) dan pemberhentian pegawai.
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

2. Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Anwar (2003:10) ada dua kegiatan dalam sistem perencanaan sumber daya manusia, yaitu: penyusunan anggaran tenaga kerja, dan penyusunan program tenaga kerja.

1. Penyusunan anggaran tenaga kerja

Merupakan kegiatan memadukan jumlah tenaga kerja yang tersedia dengan jumlah tenaga kerja yang diperlukan. Penyusunan anggaran tenaga ini disebut pula dengan penyusunan formasi. Dalam penyusunan formasi perlu diperhatikan dasar penyusunan, sistem penyusunan, analisis kebutuhan kerja, dan anggaran yang tersedia, antara lain:

a. Dasar Penyusunan Formal

Penyusunan formasi harus didasarkan pada jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan beban kerja, perkiraan kapasitas Pegawai, jenjang dan jumlah jabatan yang tersedia, dan alat yang diperlukan dalam pelaksanaannya.

b. Sistem Penyusunan Formasi

Sistem penyusunan formasi dapat digunakan sistem sama dan sistem ruang lingkup. Sistem sama merupakan sistem yang menentukan jumlah dan kualitas Pegawai yang sama bagi semua satuan organisasi tanpa membedakan besar kecilnya beban kerja. Sedangkan sistem ruang lingkup merupakan suatu sistem menentukan jumlah dan kualitas pegawai berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang dibebankan pada suatu organisasi.

c. Analisis Kebutuhan Pekerja

Analisis kebutuhan Pegawai merupakan suatu proses analisis yang logis dan teratur untuk mematuhi jumlah dan kualitas Pegawai yang diperlukan dalam suatu unit organisasi mendapatkan suatu unit organisasi mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan tugas dan wewenang tanggung jawabnya.

e. Anggaran Belanja Pegawai

Anggaran belanja Pegawai harus disusun sesuai dengan kemampuan perusahaan. Maka dari itu, dalam menentukan anggaran belanja Pegawai ini perlu didasarkan dengan skala prioritas. Bagian-bagian yang sangat penting terlebih dahulu dilaksanakan oleh perusahaan.

2. Penyusunan Program Tenaga Kerja

Merupakan kegiatan-kegiatan untuk mengisi formasi yang meliputi program pengadaan tenaga kerja, promosi jabatan Pegawai, pelatihan dan pengembangan Pegawai, pengembangan karir, program pemeliharaan Pegawai, dan program pemberhentian Pegawai.

3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi kerja karyawan.
- i. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonya (Hasibuan, 2005:14).

Dari ke sembilan *point* di atas dapat kita simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia sangat berpengaruh pada penetapan program-program kepegawaian yang akan berdampak pada kinerja yang akan dicapai oleh para Pegawai akan tetapi dengan catatan penerapan manajemen sumber daya manusia itu benar karena pada dasarnya memimpin unsur manusia itu sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemampuan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

B. BUMN

Di Indonesia, Badan Usaha Milik Negara adalah badan usaha yang sebagian atau seluruh kepemilikannya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia. BUMN dapat pula berupa perusahaan nirlaba yang bertujuan untuk menyediakan barang atau jasa bagi masyarakat.

Badan Usaha Milik Negara yang disebut BUMN, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Batasan

BUMN menurut pertemuan Tangier (1981), bahwa BUMN merupakan organisasi yang dimiliki oleh pemerintah baik pusat maupun daerah dengan penyertaan modal sebesar 50% atau lebih. BUMN berada di bawah *top managerial* pemerintah, yang meliputi hak untuk menunjuk top manajemen dan menentukan kebijaksanaan pokok. BUMN didirikan untuk mencapai *public purpose* yang telah ditetapkan yang bersifat multi dimensi yang secara konsekuen ada dalam sistem *public accountability*. BUMN berusaha dalam aktivitas yang mempunyai sifat bisnis, yang menyangkut ide investasi dan keuntungan dengan memasarkan produk yang dihasilkan berupa barang/jasa.

Dari pernyataan di atas dapatlah diambil kesimpulan bahwa BUMN/BUMD merupakan badan usaha milik pemerintah pusat/daerah, merupakan organisasi yang mengatur berbagai sumber daya berusaha memproduksi dan menjual barang jasa yang terjangkau tanpa mengurangi mutu untuk mencapai keuntungan. BUMN/BUMD merupakan wujud nyata dari investasi negara dalam dunia usaha, tujuannya adalah untuk mendorong dan mengembangkan aktivitas perekonomian nasional.

1. Tujuan BUMN

Maksud dan tujuan pendirian BUMN adalah :

- a. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya.
- b. Mengejar keuntungan.

- c. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak.
- d. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi.
- e. Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.
- f. Kegiatan BUMN harus sesuai dengan maksud dan tujuannya serta tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, ketertiban umum, dan/atau kesusilaan.

Adapun tujuan BUMN menurut Rees dalam Sri Maemunah (1984:14-19) adalah:

- a. Guna efisiensi ekonomi yang meliputi alokasi teknologi dan manajerial.
- b. Kemampuan memperoleh laba, yang merupakan sumber pendapatan negara berupa pajak penghasilan atas laba yang diperoleh BUMN dan bagian laba yang diterima pemerintah sebagai pemilik. Meningkatkan kemampuan laba adalah penting bagi BUMN karena menjadi sumber dana intern juga merupakan sumber pendapatan pemerintah.
- c. Distribusi pendapatan, merupakan alat pemerintah untuk mengadakan distribusi pendapatan melalui kebijaksanaan harga di bawah rata-rata atau dengan keputusan investasi yang mengabaikan *economies of scale* untuk meningkatkan pendapatan riil golongan tertentu.

- d. Tujuan bersifat makro, sebagai alat kebijaksanaan pemerintah mempunyai tujuan yang bersifat *aggregate*, antara lain untuk memperluas kesempatan kerja, memperbaiki neraca pembayaran, menekan inflasi dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

Tujuan BUMN selalu terdiri dari tujuan sosial dan tujuan komersial.

Sebaiknya tujuan sosial dibedakan dari tujuan komersial, untuk tujuan sosial pemerintah memberi subsidi sedang tujuan komersial dibayar oleh konsumen.

Campur tangan pemerintah dalam perekonomian dalam bentuk BUMN/BUMD, secara ekonomis merupakan tindakan untuk mengatasi kegagalan mekanisme pasar dalam distribusi sumber daya secara optimal, yang berarti pula mengatasi adanya kegagalan mekanisme pasar dalam mencapai nilai ekonomis yang optimal atas sumber daya.

Kegagalan pasar pertama adalah kegagalan yang disebabkan oleh struktur pasar di mana tingkat teknologi yang menyebabkan turunnya biaya (*decreasing cost technology*) menyebabkan terbentuknya monopoli secara alamiah (*natural monopoly*) atau oligopoli. Apabila terjadi monopoli atau oligopoli maka pasar akan dikuasai oleh sebuah atau beberapa perusahaan yang mempunyai kekuatan pasar untuk mendapatkan keuntungan yang berlebihan dengan mengurangi produksi dan menaikkan harga di atas biaya marginal. Kegagalan pasar yang lain adalah eksternalitas yaitu adanya perbedaan nilai dan manfaat sosial dengan manfaat dan nilai pribadi (Mangkoesoebroto. 1993:43).

Kegagalan pasar yang lain adalah kegagalan mekanisme pasar secara dinamis yang disebabkan belum berkembangnya pasar modal dan keengganan pihak swasta terhadap resiko usaha. Apabila kondisi ini dibiarkan tanpa adanya turut campur tangan pemerintah maka akan terjadi kebangkrutan, dan pengangguran yang mempunyai akibat luas terhadap perekonomian suatu negara.

BUMN mempunyai peran penting dalam pembangunan negara berkembang. Timbulnya BUMN dapat disebabkan oleh beberapa alasan yaitu karena kegagalan mekanisme pasar mencapai alokasi sumber daya secara optimal, disebabkan adanya monopoli dan eksternalitas, alasan ideologi, alasan sosial politis, dan sebagai warisan sejarah.

2. Jenis BUMN

Jenis-jenis BUMN yang ada di Indonesia adalah:

1. Perusahaan Perseroan (Persero)

Perusahaan persero adalah BUMN yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT) yang modal/sahamnya paling sedikit 51% dimiliki oleh pemerintah, yang tujuannya mengejar keuntungan. Maksud dan tujuan mendirikan Persero ialah untuk menyediakan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat dan mengejar keuntungan untuk meningkatkan nilai perusahaan.

Ciri-ciri Persero adalah sebagai berikut:

- Pendirian Persero diusulkan oleh menteri kepada presiden.
- Pelaksanaan pendirian dilakukan oleh menteri dengan memperhatikan perundang-undangan.
- Statusnya berupa Perseroan Terbatas yang diatur berdasarkan undang-undang.
- Modalnya berbentuk saham.
- Sebagian atau seluruh modalnya adalah milik negara dari kekayaan negara yang dipisahkan.

- Organ Persero adalah RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham), direksi dan komisaris.
- Menteri yang ditunjuk memiliki kuasa sebagai pemegang saham milik pemerintah.
- Apabila seluruh saham dimiliki pemerintah, maka menteri berlaku sebagai RUPS, jika hanya sebagian, maka sebagai pemegang saham Perseroan Terbatas.
- RUPS bertindak sebagai kekuasaan tertinggi perusahaan.
- Dipimpin oleh direksi.
- Laporan tahunan diserahkan ke RUPS untuk disahkan.
- Tidak mendapat fasilitas Negara.
- Tujuan utama memperoleh keuntungan.
- Hubungan-hubungan usaha diatur dalam hukum perdata.
- Pegawainya berstatus pegawai Negeri.

Fungsi RUPS dalam Persero pemerintah ialah memegang segala wewenang yang ada dalam perusahaan tersebut. RUPS juga berwenang untuk mengganti komisaris dan direksi. Direksi Persero adalah orang yang bertanggung jawab atas pengurusan Persero baik di dalam maupun diluar pengadilan. Pengangkatan dan pemberhentian dilakukan okeh RUPS. Komisaris adalah organ Persero yang bertugas dalam pengawasan kinerja persero itu, dan melaporkannya pada RUPS. (http://id.wikipedia.org/wiki/Badan_Usaha_Milik_Negara)

Persero terbuka sesuai kebijakan pemerintah tentang privatisasi. Privatisasi adalah penjualan sebagian atau seluruh saham Persero kepada pihak lain untuk peningkatan kualitas. Persero yang diprivatisasi adalah yang unsur usahanya kompetitif dan teknologinya cepat berubah. Persero yang tidak bisa diubah ialah:

- Persero yang menurut perundang-undangan harus berbentuk BUMN.
- Persero yang bergerak di bidang hankam negara.
- Persero yang diberi tugas khusus untuk kepentingan masyarakat.
- Persero yang bergerak di bidang Sumber Daya Alam yang secara tegas dilarang diprivatisasi oleh UU.

Di Indonesia sendiri yang sudah menjadi Persero adalah PT. PP (Pembangunan Perumahan), PT. Bank BNI Tbk, PT. Kimia Farma Tbk, PT. Indo Farma Tbk, PT. Tambang Timah Tbk, PT. Indosat Tbk (pada akhir tahun 2002 41,94% saham Persero ini telah dijual kepada Swasta sehingga perusahaan ini bukan BUMN lagi), dan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, PT. Garuda Indonesia Airways (GIA) , PT. PLN.

1. Perusahaan Jawatan (PERJAN)

Perusahaan Jawatan (PERJAN) sebagai salah satu bentuk BUMN memiliki modal yang berasal dari negara. Besarnya modal Perusahaan Jawatan ditetapkan melalui APBN. Ciri-ciri Perusahaan Jawatan antara lain sebagai berikut:

- Memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- Merupakan bagian dari suatu departemen pemerintah.

- Dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab langsung kepada menteri atau dirjen departemen yang bersangkutan.
- Status karyawannya adalah pegawai negeri.

Contoh Perusahaan Jawatan (PERJAN): Perjan RS. Jantung Harapan Kita, Perjan RS. Cipto Mangunkusumo, Perjan RS. AB Harahap Kita, Perjan RS. Sanglah Perjan RS. Kariadi, Perjan RS. M. Djamil, Perjan RS. Fatmawati, Perjan RS. Hasan Sadikin, Perjan RS. Sardjito, Perjan RS. M. Husein, Perjan RS. Dr. Wahidin, Perjan RS. Kanker Dharmais, Perjan RS. Persahabatan.

Perusahaan jawatan kereta api (PJKA), bernaung di bawah Departemen Perhubungan. Sejak tahun 1991 Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) berubah menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (PERUMKA) berubah menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PENKA), dan yang terakhir berubah nama menjadi PT. Kereta Api Indonesia (PT. KAI).

Perusahaan Jawatan Pegadaian bernaung di bawah Departemen Keuangan. Pada saat ini, Perusahaan Jawatan Pegadaian berubah nama menjadi Perum Penggadaian.

2. Perusahaan Umum (PERUM)

Perusahaan Umum (PERUM) adalah suatu perusahaan negara yang bertujuan untuk melayani kepentingan umum, tetapi sekaligus mencari keuntungan.

Ciri-ciri Perusahaan Umum (PERUM):

- Melayani kepentingan masyarakat umum.
- Dipimpin oleh seorang direksi/direktur.

- Mempunyai kekayaan sendiri dan bergerak di perusahaan swasta.
Artinya, perusahaan umum (PERUM) bebas membuat kontrak kerja dengan semua pihak.
- Dikelola dengan modal pemerintah yang terpisah dari kekayaan negara.
- Pekerjanya adalah pegawai perusahaan swasta.
- Memupuk keuntungan untuk mengisi kas negara.

Contohnya : Perum Pegadaian, Perum Jasatirta, Perum DAMRI, Perum ANTARA, Perum Peruri, Perum Perumnas, Perum Balai Pustaka.

3. Manfaat BUMN

BUMN utama berkembang dengan monopoli atau peraturan khusus yang bertentangan dengan semangat persaingan usaha sehat (UU no. 5 tahun 1999), tidak jarang BUMN bertindak selaku pelaku bisnis sekaligus sebagai regulator. BUMN kerap menjadi sumber korupsi, yang lazim dikenal sebagai sapi perahan bagi oknum pejabat atau partai.

Pasca krisis moneter 1998, pemerintah giat melakukan privatisasi dan mengakhiri berbagai praktek persaingan tidak sehat. Fungsi regulasi usaha dipisahkan dari BUMN. Sebagai akibatnya, banyak BUMN yang terancam gulung tikar, tetapi beberapa BUMN lain berhasil memperkokoh posisi bisnisnya.

Dengan mengelola berbagai produksi BUMN, pemerintah mempunyai tujuan untuk mencegah monopoli pasar atas barang dan jasa publik oleh perusahaan swasta yang kuat. Karena, apabila terjadi monopoli pasar atas barang dan jasa yang memenuhi hajat hidup orang banyak, maka dapat dipastikan bahwa

rakyat kecil yang akan menjadi korban sebagai akibat dari tingkat harga yang cenderung meningkat.

a. Manfaat BUMN, sebagai berikut:

- Memberi kemudahan kepada masyarakat luas dalam memperoleh berbagai alat pemenuhan kebutuhan hidup yang berupa barang atau jasa.
- Membuka dan memperluas kesempatan kerja bagi penduduk angkatan kerja.
- Mencegah monopoli pasar atas barang dan jasa yang merupakan kebutuhan masyarakat banyak oleh sekelompok pengusaha swasta yang bermodal kuat.
- Meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi komoditi ekspor sebagai sumber devisa, baik migas maupun non migas.
- Menghimpun dana untuk mengisi kas negara, yang selanjutnya dipergunakan untuk memajukan dan mengembangkan perekonomian negara.

(http://id.wikipedia.org/wiki/Badan_Usaha_Milik_Negara#Badan_Usaha_Milik_Daerah .28BUMD.29)

C. Profesionalisme Pegawai

1. Pengertian Profesionalisme

Sedarmayanti (2003:106) mengemukakan Profesional adalah tenaga yang benar-benar ahli dalam bidangnya, keahlian dalam bidang tertentu diperoleh dan hasil pendidikan dan pelatihan atau hasil mengikuti program/pengalaman secara

khusus dalam pekerjaan/bidang tertentu. Tenaga profesional dapat terwujud atau dilahirkan dan tingkat pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi.

Profesional yang dimaksud adalah mencakup suatu keahlian, permrosesan, informasi, inovasi, dan efisiensi. Sedangkan Muins (2001:36) menyatakan sebagai berikut: “Seseorang dikatakan profesional apabila pekerjaannya dicirikan oleh atau memiliki standar teknis atau etika suatu profesi. Dengan profesi diartikan suatu aktifitas yang memerlukan waktu dan akademik yang panjang”.

Profesionalisme adalah aliran yang menerapkan profesi sebagai asas pokok perbuatan manusia. Menurut Tjiptoherijanto (2000) yang dikutip oleh Azhari (2001:60) bahwa: “Profesionalisme terlihat dan kompetensi yang terwujud pada kapasitas yang dimiliki seseorang yang meliputi keahlian dan keterampilan, pengetahuan dan perilaku”. Menurut Ginanjar (1997:161) “Profesional mencerminkan sikap seseorang terhadap profesi yang ditekuninya, kesungguhan hati untuk mendalami, menguasai, menerapkan, dan menjunjung tinggi etika profesi”. Sosok profesionalisme pada suatu tempat dan waktu tertentu akan berbeda dan suatu sosok profesionalisme pada waktu dan tempat lain. Profesionalisme merujuk pada suatu keadaan dimana seseorang dapat dipercaya berdasarkan kompetensi dan kemampuannya. Dengan demikian kompetensi dan kemampuan merupakan keandalan suatu organisasi atau seseorang individu yang diperoleh melalui profesi yang digelutinya. Menurut Siagian (2003:63) menyatakan bahwa: “Profesionalisme merupakan keandalan dalam pelaksanaan

tugas sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat, dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh para “*klientele*”.

Menurut Ginanjar (1997:161) mengemukakan bahwa: Secara sederhana profesionalisme dapat diartikan sebagai perilaku, cara atau kualitas yang mempunyai ciri suatu profesi atau orang yang profesionalisme. Seseorang dikatakan profesional apabila pekerjaannya mempunyai etika profesi. Sedangkan profesi adalah suatu aktivitas yang memerlukan waktu dan persiapan akademis yang intensif.

Maka profesionalisme seseorang dapat diukur melalui keberhasilan suatu organisasi dan kesesuaian antara pelaksana pekerjaan atau tugas dengan hasil atau output yang dapat dicapai pada periode waktu tertentu. Peran dan para pegawai adalah sangat penting terhadap kelancaran dan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan.

Pegawai dapat memberikan suatu penilaian atau evaluasi dan kekurangan maupun kelebihan mereka. Hal ini merupakan petunjuk dan pedoman bagi langkah yang akan diambil selanjutnya yang hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yakni pegawai sebagai sumber daya manusia yang terdapat pada organisasi. Sehingga terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi. Dengan kata lain, apabila kinerja sumber daya aparatur pemerintah baik, maka kemungkinan besar kinerja instansi pemerintah juga baik. Kinerja sumber daya aparatur pemerintah akan baik bila mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja dengan digaji sesuai perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik sehingga dapat menciptakan

motivasi seseorang untuk bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik.

Mengingat pentingnya manusia dalam suatu organisasi dalam suatu organisasi, maka diperlukannya sumber daya manusia yang profesional dan memiliki kompetensi yang tinggi, keahlian dan pengetahuan. Agar diketahui sumber daya manusia yang profesional dibutuhkan dalam pelaksanaan kerja atau tugas yang dapat dilakukan secara efisien dan efektif.

Selain hal-hal tersebut seseorang dikatakan profesional juga bisa dilihat dari ciri-cirinya, menurut Tilaar (dalam Sedarmayanti, 2003:106) mengisyaratkan ciri-ciri profesional sebagai berikut:

1. Memiliki suatu keahlian khusus.
2. Merupakan suatu panggilan hidup.
3. Memiliki teori-teori yang baku secara universal.
4. Mengabdikan diri untuk masyarakat dan bukan untuk diri sendiri.
5. Dilengkapi dengan kecakapan diagnosis dan kompetensi yang aplikatif.
6. Memiliki otonomi dalam melaksanakan pekerjaannya.
7. Mempunyai kode etik.
8. Mempunyai klien yang jelas.
9. Mempunyai organisasi profesi yang kuat.
10. Mempunyai hubungan dengan profesi pada bidang-bidang yang lain.

Dari beberapa kriteria tersebut, maka dapat dicermati bagaimana seorang profesional dimana atau dipersiapkan di dalam pekerjaannya, karena profesi yang selalu berkembang sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan

teknologi. Tenaga profesional hendaknya merupakan tenaga yang terus menerus berkembang, pengembangan dan tenaga profesional akan lebih mudah apabila mempunyai dasar-dasar ilmu pengetahuan yang kuat.

2. Profesionalisme Kerja

Profesionalisme pegawai sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan pegawai yang tercermin melalui perilakunya sehari-hari dalam organisasi. Tingkat kemampuan pegawai yang tinggi akan lebih cepat mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi yang pernah direncanakan sebelumnya, sebaliknya apabila tingkat kemampuan pegawai rendah kecenderungan tujuan organisasi yang akan dicapai akan lambat bahkan menyimpang dari rencana semula. Istilah kemampuan menunjukkan potensi untuk melaksanakan tugas yang mungkin dan tidak mungkin dilakukan. Kalau disebut potensi, maka kemampuan disini baru merupakan kekuatan yang ada didalam diri seseorang. Dan istilah kemampuan dapat juga dipergunakan untuk menunjukkan apa yang akan dapat dikerjakan oleh seseorang, bukan apa yang telah dikerjakan oleh seseorang.

Apa yang dikemukakan Hamalik (2000:7-8) dapat menambah pemahaman mengenai profesionalisme kerja pegawai atau tenaga kerja. Ia mengemukakan bahwa tenaga kerja pada hakikatnya mengandung aspek-aspek, antara lain:

- a. Aspek Potensial, bahwa setiap tenaga kerja memiliki potensi-potensi herediter yang bersifat dinamis, terus berkembang dan dapat dikembangkan. Potensi-potensi itu antara lain: daya mengingat, daya

pikir, daya kehendak, daya perasaan, bakat, minat, motivasi, dan potensi-potensi lainnya.

- b. Aspek Profesionalisme dan atau vokasional, bahwa setiap tenaga kerja memiliki kemampuan dan keterampilan kerja atau kejuruan dalam bidang tertentu, dengan kemampuan dan keterampilan itu, dia dapat mengabdikan dirinya dalam lapangan kerja tertentu dan menciptakan hasil yang baik secara optimal.
- c. Aspek Fungsional, bahwa setiap tenaga kerja melaksanakan pekerjaannya secara tepat guna, artinya dia bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam bidang yang sesuai pula. Misalnya seorang tenaga kerja yang memiliki keterampilan dalam bidang elektronik seyogyanya bekerja dalam pekerjaan elektronik, bukan bekerja sebagai tukang kayu untuk bangunan.
- d. Aspek Operasional, bahwa setiap tenaga kerja dapat mendayagunakan kemampuan dan keterampilannya dalam proses dan prosedur pelaksanaan kegiatan kerja yang ditekuninya.
- e. Aspek Personal, bahwa setiap tenaga kerja harus memiliki sifat-sifat kepribadian yang menunjang pekerjaannya, misalnya : sikap mandiri dan tangguh, bertanggung jawab, tekun dan rajin, mencintai pekerjaannya, disiplin dan berdedikasi tinggi.
- f. Aspek Produktifitas, bahwa setiap tenaga kerja harus memiliki motif berprestasi, berupaya agar berhasil dan memberikan hasil dari pekerjaannya, baik kualitas maupun kuantitas.

3. Karakteristik Profesionalisme Kerja

Menurut Martin (dalam Agung, 2005:75) karakteristik profesionalisme aparatur sesuai dengan tuntutan good governance, diantaranya :

1. *Equality*

Perlakuan yang sama atas pelayanan yang diberikan. Hal ini didasarkan atas tipe perilaku birokrasi rasional yang secara konsisten memberikan pelayanan yang berkualitas kepada semua pihak tanpa memandang afiliasi politik, status sosial, dan sebagainya.

2. *Equity*

Perlakuan yang sama kepada masyarakat tidak cukup, selain itu juga perlakuan yang adil. Untuk masyarakat yang pluralistik kadang-kadang diperlukan perlakuan yang adil dan perlakuan yang sama.

3. *Loyalty*

Kesetiaan kepada konstitusi hukum, pimpinan, bawahan dan rekan kerja. Berbagai jenis kesetiaan tersebut terkait satu sama lain dan tidak ada kesetiaan yang mutlak diberikan kepada satu jenis kesetiaan tertentu dengan mengabaikan lainnya.

4. *Accountability*

Setiap aparat pemerintah harus siap menerima tanggung jawab atas apapun yang ia kerjakan.

4. Asas Pokok Profesionalisme

Menurut Maskun (1997:7) bahwa suatu profesionalisme adalah merupakan suatu bentuk atau bidang yang dapat memberikan pelayanan dengan spesialisasi

dan intelektualitas yang tinggi. Bentuk atau bidang kegiatan ini dalam mengamalkan prestasinya menjalankan tiga asas pokok, yaitu:

1. Terdapatnya suatu pengetahuan dasar yang dapat dipelajari secara seksama dan terdapatnya sikap pada seseorang yang menguasai pula sesuatu teknik yang dapat dipaksa dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
2. Keberhasilan yang dicapai oleh suatu profesi, ukuran standarnya adalah bagaimana kita menyelesaikan pelayanan cepat kepada masyarakat dan bukan apa yang dapat dicapai seseorang bagi kepentingan pribadinya.
3. Dikembangkannya suatu sistem pengawasan atas usaha dan kegiatan praktis para profesional dalam mengamalkan pengetahuan dan hasil pendidikannya dengan melalui didirikannya himpunan-himpunan atau asosiasi dan diciptakannya berbagai kode etik.

Langkah awal yang harus ditempuh agar seseorang dapat berstatus sebagai profesional adalah mempunyai kemampuan intelektualnya yang cukup, yaitu suatu kemampuan yang berupa mampu untuk mudah memahami, mengerti, mempelajari dan menjelaskan suatu fenomena. Artinya tingkat, derajat, kualitas dan kuantitas profesionalisme di Indonesia dapat dilihat dari berapa banyak dan berapa tingginya kualitas masyarakat intelektual yang ada bagi mendukung profesionalisme tersebut (Maskun, 1997:7)

5. Usaha-usaha Pengembangan Profesionalisme

Dalam mengembangkan profesionalisme dalam birokrasi di Indonesia oleh Maskun (1997:7), perlu diperhatikan mengenai dua aspek, yaitu :

- a. Aspek pendidikan bagi profesional yaitu suatu bentuk pendidikan yang dapat mempersiapkan para mahasiswa menangani apa yang disebut pekerja profesional. Jadi terdapat hubungan antara pekerjaan yang dipegang oleh seseorang dengan pendidikan dipilih atau dipersiapkan. Dalam proses pendidikan profesi ini dapat terjadi perkembangan dalam spesialisasi masing-masing disiplin dan sub disiplin.
- b. Adanya proses rekrutmen terencana, dengan didukung oleh sistem karir dan pengembangannya. Rekrutmen pegawai dalam aparatur birokrasi indonesia belum benar-benar berorientasi kepada profesional kerja. Hal itu disebabkan karena dalam sistem birokrasi belum secara lengkap dan inovatif tersusun atau terintarisasi berbagai macam pekerjaan yang jelas-jelas ditetapkan membutuhkan atau dijalankan oleh profesi tertentu. Birokrasi indonesia baru dalam tahap menerima dan kurang ketat memilih calon dengan latar belakang profesi tertentu, baik secara umum maupun spesialis.

6. Peningkatan Profesionalisme

Terbentuknya aparatur yang profesional memerlukan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dibentuk melalui pendidikan dan pelatihan sebagai instrumen pemutakhiran. Pengetahuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh pegawai memungkinkannya untuk dapat menjalankan tugas dengan mutu tinggi, tepat waktu dan dengan prosedur yang sederhana. Terbentuknya kemampuan dan keahlian juga harus diikuti dengan dukungan dari organisasi itu sendiri.

a. Pendidikan dan pelatihan

Untuk mewujudkan peningkatan kualitas pegawai, maka salah satu langkah yang dapat diambil adalah melalui pembinaan pegawai negeri, yaitu

penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang terencana dan diselenggarakan terus menerus, terpadu sesuai dengan tuntutan pembangunan yang semakin meningkat. Sehingga pegawai negeri diharapkan dapat meningkatkan pengabdian, mutu, kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna.

Dalam Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI), pendidikan adalah suatu proses, teknik dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama. Sedangkan yang dimaksud dengan pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan keahlian dan atau ketrampilan seseorang atau sekelompok orang dalam menangani tugas dan fungsi melalui prosedur sistematis dan terorganisasi yang berlangsung dalam waktu yang relatif singkat.

Menurut Musanef (1992:155), bahwa “Pendidikan adalah kegiatan yang dilakukan bagi pegawai untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuan sesuai dengan tuntutan dan persyaratan jabatan dan jabatannya sebagai pegawai negeri. Latihan adalah bagian daripada pendidikan yang dilakukan bagi pegawai negeri dimana yang bersangkutan ditempatkan”.

Dari pengertian diatas, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa pendidikan adalah suatu upaya untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan mengembangkan kemampuan untuk mengambil keputusan terhadap masalah-masalah yang dihadapi. Sedangkan pelatihan adalah suatu proses kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dengan cara melengkapi para pegawai dengan ketrampilan khusus agar dapat melaksanakan pekerjaan secara efisien.

Dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karir dan prestasi kerja yang di titik beratkan pada prestasi kerja, pendidikan dan latihan merupakan salah satu aspek yang perlu ditangani secara terencana dan berkelanjutan. Pendidikan dan pelatihan yang dimaksudkan disini penekanannya lebih di titik beratkan pada sistem pendidikan dan pelatihan yang tujuannya untuk

meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan pegawai sesuai kebutuhan organisasi.

Menurut pasal 31 UU Nomor 43 Tahun 1999, bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya maka diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian dan ketrampilan.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan diharapkan akan mengarah pada peningkatan :

1. Sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air.
2. Kompetensi teknis, manajerial dan kepemimpinan.
3. Efisiensi, efektifitas, kualitas dan kuantitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja organisasi.

Dalam penjelasan UU Nomor 43 Tahun 1999, dirumuskan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan antara lain :

1. Meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, dan ketrampilan.
2. Meniptakan adanya pola berpikir yang sama.
3. Menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang lebih baik.
4. Membina karir Pegawai Negeri Sipil.

Tujuan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dalam organisasi menurut A. S. Moenir (1983:162) adalah :

1. Memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuan dalam menjalankan tugas atau pekerjaan, baik pekerjaan lama maupun baru, baik dari segi peralatan atau metode.
2. Menyalurkan keinginan pegawai untuk maju dari segi kemampuan dan memelihara rasa bangga pada mereka.

b. Motivasi

Setiap individu manusia di dalam kehidupannya dapat dikatakan tidak terlepas dari dukungan-dukungan yang diperoleh, hal yang sama juga dibutuhkan oleh sosok pegawai untuk dapat bekerja dengan baik memerlukan motivasi dukungan dari lingkungan intern dan ekstern organisasi. Defnisi motivasi menurut Edwin B. Flippo sebagaimana dikutip Hasibuan (2008:143) merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi.

Adapun Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan Maslow's Need Hierarchy Theory/ A Theory of Human Motivation atau Teori Hirarki Kebutuhan dari Maslow. Teori ini diilhami oleh Human Science Theory dari Elton Mayo. Dasar dari Teori Hirarki Kebutuhan ini bahwa manusia adalah makhluk sosial yang mempunyai keinginan yang terus-menerus (Siagian, 2008:153).

Teori Hirarki Kebutuhan yang dijabarkan oleh Maslow antara lain:

1. Kebutuhan Fisik, seperti sandang, pangan, papan.
2. Kebutuhan Keamanan, tidak hanya dalam arti fisik akan tetapi juga mental, psikologi, dan intelektual.
3. Kebutuhan Sosial, dalam berinteraksi dengan lingkungan kerja dan lingkungan masyarakat untuk dapat diterima dan dicintai.
4. Kebutuhan Harga Diri, timbul karena adanya tercermin prestasi dan pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri, tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga merubah menjadi kemampuan nyata.

Teori Maslow ini ditujukan agar pegawai mendapat motivasi guna memacu kinerjanya dalam hal pelayanan publik agar lebih optimal melalui pemberian motivasi dari segi kebutuhan fisik, keamanan, sosial, harga diri dan aktualisasi diri guna meningkatkan semangat kerja. Sehingga dapat disimpulkan pentingnya motivasi karena motivasi yang menyebabkan, menyalurkan dan

mendukung perilaku manusia agar dapat bekerja dengan giat dan semangat mencapai suatu hasil yang optimal.

c. Disiplin

Seiring dengan meningkatkan kualitas pegawai, maka penerapan disiplin bagi pegawai sangat diperlukan. Disiplin dapat ditegaskan sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pekerja sendiri dan menyebabkan pekerja dapat menyesuaikan diri dengan sukarela terhadap keputusan, peraturan-peraturan dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku.

Pentingnya disiplin demi mencapai keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran suatu organisasi bergantung pada tingkat kesadaran disiplin yang dimiliki masing-masing individu pegawai. Oleh karena itu, disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan yang ditetapkan baik oleh pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu (Sinungan, 1987:146).

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah suatu keadaan saat seorang pegawai secara sadar terhadap tata kelakuan dan peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak yang realisasinya harus terlibat dalam perbuatan atau tingkah laku yang nyata. Pegawai yang disiplin tinggi dan berprestasi kerja baik, perlu mendapatkan penghargaan khusus, dalam berbagai macam bentuknya (*reward*). Sebaliknya bagi pegawai yang melanggar aturan organisasi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, patut mendapatkan sanksi administratif ataupun sanksi hukum.

7. Indikator Profesionalisme

Menurut Hall. R dalam Tangkilisan (2005) merumuskan lima elemen profesional yaitu: (1) pengabdian pada profesi; (2) kewajiban sosial; (3) otonomi; (4) keyakinan terhadap peraturan profesi; (5) afiliasi dengan sesama profesi, kelima elemen-elemen profesionalisme tersebut yang adalah sebagai berikut :

1. Pengabdian pada profesi (*dedication*) dicerminkan melalui dedikasi profesional dengan menggunakan pengetahuan dan kecakapan yang dimiliki. Tetap melaksanakan profesinya meskipun imbalan ekstrinsiknya

berkurang. Sikap ini berkaitan dengan ekspresi dari pencurahan diri secara keseluruhan terhadap pekerjaan dan sudah merupakan suatu komitmen pribadi yang kuat, sehingga kompensasi utama yang diharapkan dari pekerjaan adalah kepuasan rohani dan setelah itu baru materi.

2. Kewajiban sosial (*social Obligation*) merupakan pandangan tentang pentingnya peranan profesi serta manfaat yang diperoleh baik oleh masyarakat maupun professional karena adanya pekerjaan tersebut. Sikap profesionalisme dalam pekerjaan tidak terlepas dari kelompok orang yang menciptakan sistem suatu organisasi tersebut. Hal ini berarti bahwa atribut personal diciptakan sehingga layak diperlakukan sebagai suatu profesi.
3. Kemandirian (*Autonomi Demand*) yaitu suatu pandangan bahwa seorang professional harus mampu membuat suatu keputusan sendiri tanpa tekanan dari pihak yang lain.
4. Keyakinan terhadap peraturan profesi (*Belief in Self-regulation*), sikap ini adalah suatu keyakinan bahwa yang paling berwenang dan berhak untuk menilai pekerjaan professional adalah rekan sesama profesi, bukan orang luar yang tidak mempunyai kompetensi dalam bidang ilmu dan pekerjaan mereka.
5. Hubungan dengan sesama profesi (*Professional Community Affiliation*) menggunakan ikatan profesi sebagai acuan, termasuk didalamnya organisasi formal dan kelompok-kelompok kolega informal sebagai sumber ide utama pekerjaan. Melalui ikatan profesi ini para profesional ini membangun kesadaran profesi. Auditor harus selalu meningkatkan profesionalisme sehingga mereka *accountable* baik terhadap orang lain maupun diri sendiri. Oleh karena itu Pendidikan profesionalisme berkelanjutan mutlak diperlukan baik menyangkut komputerisasi data, kompleksitas transaksi, pendekatan terbaru dibidang audit maupun perubahan dari bidang keuangan yang menyangkut pengukuran nilai mata uang.

D. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja

Kinerja disamakan dengan kata dalam bahasa Inggris yaitu “*performance*”, yang artinya daya guna, prestasi atau hasil. Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dan dengan hasil seperti yang diharapkan (Widodo dalam Pasolong 2007:175). Kinerja sebagai kata benda mengandung arti “*thing done*” yaitu suatu hasil yang telah dikerjakan.

Kinerja adalah penampilan cara-cara untuk menghasilkan sesuatu hasil yang diperoleh dengan aktivitas yang dicapai dengan suatu unjuk kerja. Dengan demikian dari konsep yang ditawarkan tersebut dapat dipahami bahwa kinerja adalah konsep utama organisasi yang menentukan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan (Juliantara 2005:38-39).

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara dalam Pasolong 2002:67).

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia yang disingkat LAN-RI, merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Konsep kinerja yang dikemukakan LAN-RI lebih mengarah pada acuan kinerja suatu organisasi publik yang cukup relevan sesuai dengan strategi suatu organisasi yakni dengan misi dan visi yang ingin dicapai.

Sedangkan kinerja pegawai dapat diartikan sebagai suatu bentuk ukuran efisiensi dan efektifitas atau tidaknya suatu organisasi itu dijalankan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono dalam Pasolong 2007:176).

Dalam hal ini, kinerja pegawai adalah tidak lain dari hasil kerja seorang pegawai. Pengertian pegawai disini dalam kamus besar indonesia adalah orang yang bekerja pada suatu instansi atau perusahaan. Pegawai dituntut untuk mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu seorang pegawai harus berada pada posisi yang unggul, artinya mereka mampu melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan bidangnya dengan baik dan penuh tanggung jawab demi tercapainya tujuan yang efektif dan efisien.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja seseorang yang dapat bekerja pada suatu instansi atau perusahaan yang bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam organisasi yang bersangkutan. Selain itu kinerja mempunyai beberapa elemen, antara lain:

1. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan yang untuk ditindak lanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.
3. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
4. Pekerjaan tidaklah bertentang dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut

haruslah sesuai moral dan etika artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

2. Jenis-Jenis Kinerja

Terdapat tiga jenis kinerja, antara lain:

1. Kinerja Organisasi

Yaitu hasil konkrit yang dapat diukur dari organisasi dan dapat dipengaruhi oleh proses atau kinerja individu yang membutuhkan standar kinerja tersebut dapat bersifat kuantitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.

2. Kinerja Proses

Yaitu hasil kerja konkrit dan dapat diukur dari pekerjaannya mekanisme kerja organisasi, dipengaruhi oleh kinerja individu dan membutuhkan standar kinerja lebih bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.

3. Kinerja Individu

Yaitu hasil kerja konkrit dan dapat diukur dari kerja individu (produktivitas kerja) dipengaruhi oleh berbagai faktor dan dari individu yang membutuhkan standar kerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kerja bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi individu.

(Sudarto dalam Wibawa 2007:23)

Dengan adanya beberapa jenis kinerja yang telah disebutkan diatas, kinerja perseorangan harus lebih diperhatikan karena kinerja organisasi merupakan hasil

dari kumpulan kinerja perseorangan/individu. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam suatu organisasi, oleh karena itu pegawai perlu berada pada kondisi yang unggul. Artinya mampu mewujudkan perubahan secara inovatif dan proaktif.

Terdapat tiga titik tolak pemikiran mengapa efisiensi dan efektifitas kerja mutlak perlu ditingkatkan apabila dikaitkan dengan kemampuan pegawai (sumber daya manusia) yaitu sebagai berikut:

- 1) Sumber daya manusia yang tersedia selalu terbatas sedangkan tujuan individu dan organisasional tidak terbatas.
- 2) Meskipun sumber daya, sarana dan prasarana kerja mutlak, hal-hal tersebut pada dasarnya tidak meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas organisasi.
- 3) Manusia merupakan unsur-unsur terpenting dalam organisasi, sekaligus merupakan unsur yang paling berharga dalam organisasi. (Siagian 2000, h.20)

Administrasi kepegawaian kaitannya dengan kinerja adalah sumber daya manusia mutlak menjadi sasaran utama dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini, yang mengelola sumber daya manusia yang dimaksudkan bukan sebagai tujuan akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas kinerja organisasi.

3. Pengukuran Kinerja

Setelah seseorang bekerja guna mencapai tujuan dan targetnya, maka diperlukan suatu analisis bagi kinerja tersebut yang berguna untuk mengetahui

sejauh mana kualitas kinerja tersebut dilakukan. Tanpa adanya pengukuran kinerja berarti seorang atasan telah bersikap acuh tak acuh kepada tujuan dan target yang diharapkan dan berarti pula sistem kerjanya bersifat acak dan tidak sistemik. Pengukuran kinerja akan memberikan layanan kepada kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi.

Dengan adanya pengukuran kinerja, maka akan menyadarkan kepada pegawai tentang kualitas pegawai itu sendiri sehingga dapat diketahui apakah kinerja yang dilakukan oleh seorang pegawai sudah sesuai atau belum dengan apa yang diharapkan. Jika sudah sesuai, dimungkinkan bagi pegawai tersebut untuk terus melakukan peningkatan. Sedangkan jika belum sesuai maka sebaiknya pegawai tersebut melakukan koreksi diri apakah kinerja tersebut dapat diperbaiki atau tidak.

Pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan atas pelaksanaan, kegiatan, program dan atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja.

Penilaian kinerja merupakan evaluasi keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Jika penilaian kinerja terhadap birokrasi, berarti evaluasi keberhasilan atau kegagalan birokrasi dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayanan masyarakat.

Sistem penilaian kinerja merupakan kegiatan yang sangat penting sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Dwiyanto (Pasolong, 2007, h.182). Untuk birokrasi publik, informasi mengenai kinerja tentu

sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh birokrasi itu memenuhi harapan dan memuaskan masyarakat.

Adapun tujuan dari pengukuran kinerja antara lain:

1. Sebagai dasar untuk memberikan kompensasi kepada pegawai yang setimpal dengan kinerjanya.
2. Sebagai dasar untuk melakukan promosi bagi pegawai yang memiliki kinerja yang baik.
3. Sebagai dasar untuk melakukan mutasi terhadap pegawai yang kurang cocok dengan pekerjaannya.
4. Sebagai dasar untuk melakukan demosi terhadap pegawai yang kurang atau tidak memiliki kinerja yang baik.
5. Sebagai dasar untuk melakukan pemberhentian pegawai yang tidak lagi mampu melakukan pekerjaan.
6. Sebagai dasar memberikan diklat terhadap pegawai, agar dapat meningkatkan kinerjanya.
7. Sebagai dasar untuk menerima pegawai baru yang sesuai dengan pekerjaan yang tersedia.
8. Sebagai dasar untuk mengetahui berhasil tidaknya suatu organisasi.

(Pasolong 2007:186)

Dengan adanya penilaian kinerja ini dapat dijadikan landasan dalam menentukan suatu kebijaksanaan dalam mengembangkan sumber daya manusia atau pegawai yang ada. Penilaian kinerja hendaknya dilakukan penilaian yang objektif. Penilaian yang objektif dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam

melaksanakan tugas-tugasnya. Selanjutnya motivasi pegawai yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik, dan pada akhirnya kinerja yang baik akan memberikan kepuasan kepada masyarakat yang dilayaninya.

4. Indikator Kinerja

Indikator kinerja yang dimaksud oleh LAN RI, setelah ada ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impact*). (Pasolong 2007:177)

Indikator kinerja mencakup semua unsur yang akan di evaluasi dalam pekerjaan masing-masing pegawai. Dimensi ini mencakup beberapa kinerja yang sesuai digunakan dalam mengukur hasil pekerjaan yang telah disesuaikan.

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Produktifitas

Yaitu tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektifitas pelayanan.

2. Kualitas Pelayanan

Yaitu cenderung menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kualitas.

Dengan demikian menurut Dwiyanto kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja birokrasi publik.

3. Responsivitas

Yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat.

4. Responsibilitas

Yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi baik yang eksplisit maupun implisit, Lenvine dalam Pasolong (2007, h. 179). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja dalam suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

5. Akuntabilitas

Yaitu menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya ialah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan publik. (Dwiyanto dalam Pasolong 2007:178-179).

Selain itu, dimensi kinerja mencakup semua unsur yang akan di evaluasi dalam pekerjaan masing-masing pegawai. Dimensi ini mencakup berbagai kriteria yang sesuai untuk digunakan dalam mengukur hasil pekerjaan yang telah disesuaikan. Dharma (1985:55) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara untuk menilai kinerja atau prestasi kerja seseorang dalam melaksanakan kerja mempertimbangkan tiga hal, yaitu:

1. Kuantitas (jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai),

2. Kualitas (mutu yang dihasilkan dalam menyelesaikan pekerjaan),
3. Ketepatan waktu (sesuai tindakan dengan waktu yang direncanakan).

Selanjutnya pengukuran kinerja menurut Yuwono (1991:19), bahwa: “Kualitas pegawai menyangkut sifat-sifat yang melekat pada diri personil yang berupa kemampuan melaksanakan tugas-tugas. Maka dapat dikatakan bahwa pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugas sehingga menjadi tauladan bagi pegawai yang lainnya.”

Selanjutnya Thoha (1981:230) menyatakan bahwa: “Kemampuan merupakan salah satu unsur kematangan berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh dari pendidikan. Maka dapat dikatakan bahwa kualitas kemampuan ini berkaitan erat dengan kecakapan dan ketangkasan aparat dalam melaksanakan tugas-tugasnya berupa pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh melalui pendidikan.”

5. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Timpe (1993) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Kinerja yang baik dipengaruhi oleh dua faktor :

a. Internal (pribadi) :

1. Kemampuan tinggi,
2. Kerja keras.

b. Eksternal (lingkungan):

1. Pekerjaan mudah.
2. Nasib baik.
3. Bantuan dari rekan-rekan.
4. Pemimpin yang baik

2. Kinerja yang buruk dipengaruhi dua faktor :

a. Internal (pribadi):

1. Kemampuan rendah.

2. Upaya sedikit.
 - b. Eksternal (lingkungan):
 1. Pekerjaan sulit.
 2. Nasib buruk.
 3. Rekan - rekan kerja tidak produktif.
 4. Pemimpin yang tidak simpatik.

Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

- a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.