

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.

Memasuki abad ke-21 dan milenium III, salah satu tantangan besar yang dihadapi oleh aparatur pemerintah daerah adalah bagaimana menampilkan profesionalisme, etos kerja tinggi, keunggulan kompetitif dan kemampuan memegang teguh etika birokrasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan aspirasi masyarakat yang bebas dari nuansa KKN.

Tantangan tersebut merupakan suatu hal yang beralasan, mengingat secara empirik masyarakat menginginkan peranan aparatur pemerintah dapat menjalankan tugas-tugas pelayanan secara optimal. Tumpuan dari harapan-harapan itu sendiri kini lebih tertuju pada institusi pemerintah daerah agar dapat mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Kepemerintahan yang baik (*good governance*) dapat menjadi kenyataan dan sukses apabila didukung oleh aparatur yang memiliki profesionalisme tinggi dengan mengedepankan terpenuhinya akuntabilitas dan responsibilitas publik, yakni dengan menekan sekecil mungkin pemborosan penggunaan sumber-sumber

BAB I PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah.

Memasuki abad ke-21 dan milenium III, salah satu tantangan besar yang dihadapi oleh aparat pemerintah daerah adalah bagaimana meningkatkan profesionalisme, etos kerja tinggi, keunggulan kompetensi dan kemampuan menegakkan teguh etika birokrasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan aspirasi masyarakat yang bebas dan manusia KKN.

Tantangan tersebut merupakan suatu hal yang betahasan, mengingat secara empirik masyarakat menginginkan peranan aparat pemerintah dapat menjalankan tugas-tugas pelayanan secara optimal. Tuntutan dari berbagai jabatan itu sendiri kini lebih tertuju pada insitansi pemerintah daerah agar dapat mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance).

Keberhasilan yang baik (good governance) dapat menjadi kenyataan dan sukses apabila didukung oleh aparat yang memiliki profesionalisme tinggi dengan mengedepankan terwujudnya akuntabilitas dan transparabilitas publik yakni dengan menaikan secara signifikan penggunaan sumber-sumber keuangan pemerintah (negara) dan juga sekaligus memperbaiki betahasan

dengan porsi, obyek, bersifat terus menerus dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun serta jangka waktu penyelesaian pekerjaan yang relatif singkat.²

Pentingnya profesionalisme aparatur pemerintahan ini sejalan dengan bunyi pasal 3 ayat (1) UU No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang menyebutkan bahwa :

”Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan”.

Pada tataran tersebut, pendekatan manajemen sumber daya manusia berbasis pada perkembangan pengetahuan merupakan salah satu pilar penting , karena manajemen pengelolaan sumber daya manusia dapat dipandang sebagai pendekatan baru secara komparatif terhadap manajemen personalia yang memandang orang sebagai sumber daya kunci.³

Argumen diatas sejalan dengan pendapat Sondang P. Siagian⁴ yang mengatakan bahwa:

“Manusia merupakan unsur penting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasaran

² Suit dan Almasdi.2000. Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta , Ghalia Indonesia.

³ Mc Kenna, Eugence and Beech Nic. 1995.*The Esence of Human Resource Management*, Terjemahan ..Toto Budi Santoso. Yogyakarta. ANDI

serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia”

Argumen lainnya sebagaimana diungkapkan oleh Thoha⁵ bahwa untuk mempertahankan kehidupan dan kedinamisan organisasi (*organizational survival*), setiap organisasi mau tidak mau harus adaptif terhadap perubahan. Organisasi birokrasi yang mampu bersaing dimasa mendatang adalah yang memiliki sumber daya manusia berbasis pengetahuan dengan memiliki berbagai keterampilan serta keahlian (*multi skiling workers*)

Hal ini sejalan dengan pola pengaturan kebijaksanaan personalia di bidang pemerintahan sebagaimana disebutkan dalam Modul AKIP,⁶ bahwa salah satu sumber organisasi yang paling penting adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh instansi pemerintahan . Sumber daya manusia memegang peranan penting dari saat perumusan visi dan misi, hingga pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Sangat pentingnya eksistensi sumber daya manusia dalam bidang pemerintahan ini selaras dengan penjelasan umum UU No. 43 Tahun 1999 yang menyebutkan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat karenanya, setiap aparatur pemerintah dituntut untuk dapat melakukan tugas dan fungsinya secara profesional.

⁵ Thoha , Miftah. 1997. *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Rajawali Pers.

Namun dalam realisasinya , hal tersebut tidaklah mudah terbentuk dengan sendirinya . Banyak hal yang terjadi justru adalah sebaliknya, dimana banyak aparatur pemerintah daerah kurang mampu menyelenggarakan suatu pemerintahan agar memiliki kredibilitas tinggi dan proses pembangunan dapat berlangsung secara berdayaguna, berhasil guna , aspiratif serta bertanggung jawab.

Masih sering ditemukan permasalahan yang terjadi dalam kehidupan organisasi, antara lain menyangkut struktur organisasi (*structure problem*) yang terpaut dengan mekanisme sistem *top down* yang kurang akomodatif terhadap aspirasi bawahan dan masyarakat yang dilayani, sehingga menimbulkan ketimpangan antara operator pelayanan, kebutuhan pelayanan dengan produk layanan birokrasi⁷

Hal yang dilematis terjadi ketika kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan public meningkat, tidak dibarengi oleh keahlian dan keterampilan aparatur untuk membentuk suatu mekanisme kerja pelayanan yang baik. Masih sering dijumpai pelayanan aparatur dengan prosedur yang berbelit-belit (*birokratis*), tidak adanya kepastian, kurang transparan, lamban dengan disertai adanya pemungutan biaya tambahan diluar biaya resmi. Akibat yang dapat dilihat sekarang banyak masyarakat pengguna jasa pemerintah sering dihadapkan pada begitu banyak ketidakpastian ketika mereka berhadapan dengan aparat birokrasi⁸.

⁷ Hendri, Paul dan Ken Blanchard. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Pendayagunaan SDM , Jakarta, Erlangga. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta Erlangga Press.

⁸ Dwiyanto, Agus dan Kusumasari. 2000. *Jurnal Center For Population and Policy Brief*-Yogyakarta, Universitas Gadjah Mada..

Seiring dengan penyelenggaraan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab sebagaimana telah diatur dalam UU No.22 Tahun 1999, Pemerintahan Kabupaten Gayo Lues melakukan penataan kelembagaan perangkat daerah yang salah satunya adalah membentuk sekretariat Daerah Kabupaten. Kebijakan tersebut ditetapkan melalui Perda Kabupaten Gayo Lues No.11 Tahun 2003 tentang Organisasi Tata Kerja Sekretarias Daerah.

Dinas Dikjar Kabupaten Gayo Lues merupakan unsur staf. Pelaksana kewenangan otonomi daerah pada pelaksanaan desentralisasi yang memiliki tugas membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan, administrasi organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah otonom.

Keberhasilan pelaksanaan kewenangan otonomi daerah di Dinas Dikjar Gayo Lues memiliki relevansi dengan uraian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab para aparatur yang ada di Dinas Dikjar sesuai dengan desentralisasi kewenangan dari Bupati Gayo Lues.

Jumlah aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Gayo Lues sebanyak 60 orang yang secara teknis administrasi kepegawaian terdiri dari 10 orang golongan IV; 33 orang golongan III; dan 17 orang golongan II. Secara teknis kelembangan, seluruh jabatan dalam struktur organisasi yang ada termasuk ke dalam kriteria jabatan struktural.

Berkenaan dengan fenomena di atas ,terdapat beberapa permasalahan umumnya yang menyangkut kondisi aparatur di Sekratarian Daerah Kabupaten Gayo Lues dalam menjalankan tugas dan fungsinya, yakni ; *pertama*, masih relatif

rendah nya dalam kemampuan berkomunikasi dan penguasaan informasi secara global untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan; *kedua* belum mampu setiap aparatur mengimplementasikan pertanggungjawaban secara penuh (*personal accountability*) sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya; *ketiga*, lemahnya akselerasi penyelesaian tugas pekerjaan yang dapat mengakibatkan penundaan waktu; *keempat*, masih lemahnya kemampuan menyusun agenda kegiatan yang memprioritaskan kebutuhan penunjang kerja bagi perangkat daerah otonom yang bersifat *best practice*; dan *kelima* belum mampunya membuat jejaring kolaborasi (*net working*) dengan dinas /instansi perangkat otonom terkait dalam menyusun agenda kerja untuk mendukung kelancaran tugas-tugas Bupati Gayo Lues.⁹

Berhubungan dengan masalah tersebut, banyak hal yang telah diupayakan oleh Pemerintah Kabupaten Gayo Lues agar seluruh aparatur di Dinas Dikjar Kabupaten Gayo Lues memiliki kemampuan ,kompetensi, performansi, loyalitas, akuntabilitas, responsibilitas dan sikap proporsional sesuai dengan visi dan misi serta misi organisasi. Upaya-upaya tersebut diantaranya adalah memberikan kesempatan pelaksanaan pendidikan formal melalui program tugas belajar , melaksanakan diklat perjenjangan pegawai, melengkapi berbagai sarana dan prasarana yang menunjang penyelesaian pekerjaan serta membentuk jaringan kemitraan kerja baik dengan sesama aparatur maupun dengan pihak-pihak lain.

Cita ideal penerapan Good Governance tersebut tidak mudah terbentuk tanpa dukungan kemampuan, kompetensi dan performansi yang sesuai dengan

bidang tugasnya. Ketiga hal tersebut merupakan komponen- komponen yang saling terkait dan berhubungan dalam membentuk sosok Profesionalisme kinerja dalam menjalankan tugas dan fungsi di Dinas Dikjar Gayo Lues.

Berdasarkan uraian singkat di atas, akhirnya mampu melatarbelakangi penulis untuk menyusun Skripsi dengan judul “Profesionalisme kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Gayo Lues. Studi Kasus di Dinas Dikjar Kabupaten Gayo Lues. Tahun 2006-2007

1.2 Perumusan Masalah

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa membutuhkan sumber daya manusia pengelolanya memiliki profesionalisme yang tinggi. Profesionalisme sebagai refleksi dari performansi (*performance*) sangat ditentukan oleh tingkat: kecakapan, akuntabilitas, responsibilitas dan loyalitas seseorang dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Aspek lainnya yang turut mewarnai penerapan Profesionalisme Kinerja di dinas pendidikan dan pengajaran Kabupaten Gayo Lues (dikjar) yaitu : para tenaga pengajar (guru) banyak yang mengajukan mutasi kebirokrasi pemerintahan daerah, dengan alasan bahwa untuk menduduki suatu jabatan dipemerintahan harus mempunyai syarat dengan pangkat golongan ruang IVa, guru yang tadinya dalam massa 2(dua) tahun dalam proses kenaikan pangkat sudah memenuhi syarat administrasi yang ditentukan oleh pemerintah, yang menjadi masalah utama adalah kekurangan tenaga pengajar di Kabupaten GayoLues akibat banyaknya

Dengan didasari oleh latar belakang diatas, maka dalam perumusan masalah penelitian ini dibuat dengan mengajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut : “ **Bagaimana Profesionalisme kinerja Aparatur Di Dinas Dikjar Kabupaten Gayo Lues Tahun 2006-2007.**

1.3 Tujuan Penelitian

Bertitik tolak pada latar belakang dan perumusan masalah yang dibuat, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui gambaran mengenai Profesionalisme Kinerja aparatur di Dinas Dikjar Kabupaten Gayo Lues dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
2. Mengetahui kendala-kendala serta langkah-langkah signifikan lainnya yang memiliki relevansi dengan upaya peningkatan profesionalisme aparatur di Dinas Dikjar Kabupaten Gayo Lues.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari pembahasan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemikiran sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan dan saran- saran pertimbangan yang bersifat praktis bagi Pemerintahan Daerah dalam upaya meningkatkan Profesionalisme

1.4.2 Manfaat Akademis

Sebagai bahan telaahan, kajian dan analisa bagi pengembangan teoritik dan konsep- konsep ilmiah yang memiliki relevansi dengan Profesionalisme Kinerja aparatur pemerintah.

Sebagai bahan masukan dan saran-saran pertimbangan yang bersifat praktis bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Gayo Lues dalam upaya meingkatkan profesionalisme aparatur.

1.5 Kerangka Dasar Teori

1.5.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan adalah suatu proses bagaimana membuat seorang individu atau kelompok menjadi berkembang atau memiliki kekuatan, kemampuan dan memiliki kemandirian dalam mengelola suatu kebutuhan atau menghadapi permasalahan tertentu.

Selanjutnya makna yang terkandung dalam konsep sumber daya manusia tak terlepas dengan pembahasan mengenai manajemen personalia, karena pada dasarnya manajemen sumberdaya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan pemberian kompensasi dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan-tujuan organisasi.¹⁰

Pada dasarnya pengembangan sumber daya manusia menurut pendapat Handoko¹¹ memiliki dua tujuan utama, yaitu meliputi; *pertama* untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan; kedua meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai kerja yang ditetapkan.

Sedangkan Hasibuan¹² mengemukakan bahwa tujuan yang diharapkan dari pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Pengembangan sumber daya manusia sangat penting kaitanya dengan upaya menghilangkan kesenjangan antara kemampuan kerja dengan tuntutan tugas sekaligus mampu menghadapi tugas-tugas sekarang maupun di masa yang akan datang.

Siagian¹³ memberikan tujuh kriteria manfaat yang dapat dipetik dari adanya pengembangan sumber daya manusia, antara lain meliputi:

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif

¹¹ Handoko, T, Hani. 1994. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE.

¹² Hasibuan, Malayu, SP. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Gunung Agung.

7. Penyelesaian konflik secara fungsional.

Kriteria manfaat pengembangan sumber daya manusia sebagaimana disebutkan di atas menunjukkan betapa pentingnya eksistensi sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi. Bagi organisasi pemerintah, maka arah kebijakan pengembangan sumber daya aparatur lebih ditujukan dalam rangka menciptakan sosok aparatur yang profesional.

Kebijakan pengembangan sumber daya aparatur yang demikian menurut Rasyid (1998:41)¹⁴ mencerminkan dua aspek lima, yakni : *Pertama* aspek keahlian, yaitu berupa kebijakan Penyiapan sumber daya aparatur yang profesional, yang benar-benar dilandasi pada hasil kajian mengenai adanya potensi, kondisi dan kebutuhan nyata pemerintah. *Kedua* aspek perilaku, yakni Pengaturan mengenai penyiapan sumber daya aparatur yang profesional perlu semakin diarahkan pada internalisasi prinsip-prinsip moral dan etika aparatur yang menjadi landasan terbangunnya akuntabilitas.

Mencermati hal tersebut kiranya perlu diperhatikan kebutuhan pemerintah akan tenaga-tenaga spesialis yang memiliki keterampilan dalam pelaksanaan fungsi-fungsi teknis maupun generalis, yaitu menjamin proses penyelenggaraan pemerintah agar benar-benar bergerak sejalan dengan aspirasi masyarakat dan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip etika birokrasi, aturan hukum maupun konstitusi negara.

¹⁴ Rasyid, Riyaas. 1998. *Kebijakan Penyiapan Sumber Daya Aparatur Yang Profesional Dalam*

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, pada dasarnya prinsip pengembangan sumber daya manusia menurut Soeprapto (2000:48)¹⁵ tidak jauh berbeda dengan harapan atas atribut-atribut sebagai berikut:

1. Memiliki keterampilan dan keahlian teoritis ilmiah tertentu sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan digelutinya.
2. Harus mampu menyumbangkan ilmu dan tenaga secara optimal untuk kelancaran usaha tempat kerjanya.
3. Harus dapat mendorong peningkatan produktivitas yang berkelanjutan.
4. Memiliki sikap untuk terus-menerus untuk memperbaiki dan meningkatkan keahlian dan keterampilannya.
5. Disiplin dan patuh pada aturan main profesi dan tempat kerjanya
6. Memiliki kesiapan untuk berubah atau melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan yang berlangsung atau bahkan menciptakan perubahan.

15.2 Profesionalisme

Istilah profesional itu berlaku untuk semua personil mulai dari tingkat atas sampai tingkat bawah. Profesional dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing.

Menurut Korten & Alfonso (dalam Tjokrowinoto 1996:191)¹⁶ dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan profesionalisme adalah kecocokan (*fitness*) antara

¹⁵ Atmosoeparto, Kisdarto. 2000. *Memuju SDM Berdaya*. Edisi pertama Jakarta. Gramedia

¹⁶ 1997. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi (*bureaucratic-competence*) dengan kebutuhan tugas (*task-requirement*). Terpenuhinya kecocokan antara kemampuan dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional. Artinya keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi.

Pardapat tersebut diperkuat juga oleh Atmosoeprpto (2000:51) yang menyebutkan bahwa profesionalisme merupakan cermin dari kemampuan (*competent*), yaitu memiliki pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), bisa melakukan (*ability*) ditunjang dengan pengalaman (*experience*) yang tidak mungkin muncul tiba-tiba tanpa melalui perjalanan waktu.

Sedangkan arti kata profesionalisme menurut Siagian, (2000:163)¹⁷ adalah keandalan dalam melaksanakan tugas sehingga terlaksana dengan mutu yang baik, waktu yang tepat, cermat dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh "*klientele*" (pelanggan atau masyarakat).

Profesionalisme sebagai refleksi dan cerminan kemampuan, keahlian akan dapat berjalan efektif apabila didukung oleh adanya kesesuaian antara tingkat pengetahuan atas dasar latar belakang pendidikan dengan beban kerja pegawai yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam rangka mengembangkan suatu etika pemerintahan tidaklah semata-mata mendoktrinasikan apa yang boleh dan tidak boleh dikerjakan oleh aparat pemerintahan, tetapi lebih dari itu adalah upaya yang terus-menerus dilakukan

¹⁷ Siagian, H. (2000). *Administrasi dan Birokrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

¹⁸ Siagian, H. (2000). *Administrasi dan Birokrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

4. *Accountability* : Setiap aparat pemerintah harus siap menerima tanggungjawab atas apaun yang ia kerjakan dan harus menghindarkan diri dari sindroma "saya sekedar melaksanakan perintah atasan".

Peningkatan kreativitas kerja hanya mungkin terjadi apabila; *pertama*, terdapat iklim yang mendorong aparatur untuk mencari ide baru dan konsep baru serta menerapkannya secara inovatif; *kedua*, terdapat kesediaan pimpinan untuk memberdayakan bawahannya, antara lain melalui partisipasi bawahan untuk mengambil keputusan yang menyangkut pekerjaannya, mutu hasil pelaksanaan tugasnya, kariernya dan cara-cara yang dianggapnya paling efektif dalam menyelesaikan permasalahan di tempat pekerjaan (Siagian, 2000:164).¹⁹

Berdasarkan rujukan dari beberapa konsep para ahli, bahwa profesionalisme aparatur dapat dijelaskan diantaranya, melalui:

1.5.2.1 Performansi Aparatur

Performansi (*performance*) dapat diartikan menjadi prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/penampilan kerja (L.A.N, 1992:3)²⁰. *Performance* merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses yang lebih menekankan pada individu (August W. Smith, 1982:393).

Menurut Gibson (1996:70)²¹ bahwa *performance* atau prestasi (kehandalan dan kecakapan) adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Prestasi kerja artinya

¹⁹ Siagian P. Sondang. 2000. *Administrasi Pembangunan, Konsep, Dimensi dan Strateginya*, Jakarta PT. Bumi Aksara.
²⁰ LAN den BPKP. 2000. *Akuntabilitaa dan Good Governance*. (AKIP). Jakarta : LAN RI.
²¹ Gibson, Ivancevich, Danelty. 1996. *Organization*, Terjemahan Nunuk Adriati, Jakarta Erlangga

sama dengan kinerja. Kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu dan ukuran tertentu (Moenir, 1983:76).²²

Performansi mempunyai hubungan erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja di suatu organisasi merupakan hal penting (Sedarmayanti, 2001:50)²³.

Untuk mengukur kontribusi para pekerja pegawai biasanya digunakan beberapa cara, yakni : (1). Kelayakan pekerjaan (*job worth*); (2) Karakteristik perorangan (*personal characteristics*), seperti senioritas atau pendidikan; (3). Kualitas performansi pegawai (F.C. Gomes, 2001:133).²⁴

Sedangkan menurut Lopez (1982:336-339) dalam studinya mengukur prestasi kerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar yaitu : (1). Kuantitas kerja; (2). Kualitas kerja; (3). Pengetahuan tentang pekerjaan; (4). Pendapat ahli pernyataan yang disampaikan; (5). Keputusan yang diambil; (6). Perencanaan kerja; (7). Daerah organisasi kerja.

Untuk memenuhi norma-norma mengenai praktek penilaian performansi yang efektif menurut Wilbur. C. Rich (dalam F.C. Gonves, 2001:144)²⁵ harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- 1). Keterkaitan pekerja (*be job related*) dan spesifikasi pekerjaan;

²² Moenir, AS. 1992. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta Bumi Aksara

²³ Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung, Mandar Maju

²⁴ F.C. Gomez. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia* . ANDI Offset

²⁵ F.C. Gomez. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia* . ANDI Offset

- 2). Mengukur hanya perilaku yang bisa dilihat,
- 3). Sesuaikan dengan standar-standar mengenai kejelasan dalam susunan kata-kata (*wording*) yang dapat diterima dalam (kemenduaan dan ketidakjelasan inshunien yang disetujui);
- 4). Hindarkan pilihan-pilihan perorangan dan subyektifitas (kata-kata seperti ketulusan dan komitmen tidak harus dipakai kecuali itu bisa diukur);
- 5). Dicoba hanya sesudah usaha yang disetujui bersama untuk mengkomunikasikan standar-standar perpormansi kepada para pekerja;
- 6). Dicoba setelah pelatihan penilaian selesai dilakukan;
- 7). Direncanakan pada selang waktu yang menyenangkan;
- 8). Didokumentasikan dengan didukung dengan bukti kerja sama;
- 9). Dinilai dan diperbaharui secara teratur,
- 10). Tingkat prestasi pekerja.

1.5.2.2 Akuntabilitas Aparatur

Sebagai suatu kebijakan strategis, akuntabilitas harus dapat diimplentasikan untuk menjamin terciptanya kepatuhan pelaksanaan tugas dan kinerja pegawai sesuai dengan standar yang telah diterima. Untuk itu setiap aparat harus mesahami dan mampu mengembangkan lima macam akuntabilitas (Jabbra dan Dwivedi, dalam Islami, 1998:17-18)²⁶ yaitu:

²⁶ Islamy. M. Irfan. 1998. *Agenda Kebijakan Reformasi Administrasi Negara*. Pidato Pengukuhan Guru Besar. Malang, FIA Unibraw

1). Akuntabilitas Administratif/Organisasional

Untuk ini diperlukannya adanya hubungan hierarkis yang jelas di antara pusat-pusat pertanggung jawaban dengan unit-unit dibawahnya. Hubungan hierarkis itu biasanya telah diterapkan dengan jelas. Prioritas pertanggung jawaban lebih diutamakan pada jenjang pimpinan atas dan diikuti terus ke bawah, dan pengawasan dilakukan secara intensif agar aparat tetap menuruti perintah yang diberikan, pelanggaran terhadap perintah akan diberikan peringatan mulai dari yang paling ringan sampai ke pemecatan.

2). Akuntabilitas Legal

Ini adalah bentuk pertanggungjawaban setiap tindakan administratif dari aparat pemerintah di badan legislatif dan atau di depan mahkamah, dalam hal ini pelanggaran kewajiban-kewajiban hukum ataupun ketidak mampuaannya memenuhi keinginan legislatif, maka pertanggung jawaban aparat atas tindakan-tindakannya dapat dilakukan di depan pengadilan ataupun lewat proses revisi peraturan yang dianggap bertentangan dengan undang-undang (*judicial review*) akuntabilitas politik.

3). Akuntabilitas Politik

Para administrator yang terikat dengan kewajiban menjalankan tugas-tugasnya harus mengakui adanya kewenangan pemegang kekuasaan politik untuk mengatur, menetapkan prioritas dan pendistribusian sumber-sumber dan menjamin adanya kepatuhan pelaksanaan perintah-perintahnya. Para

legal karena mereka punya kewajiban untuk menjalankan tugas-tugasnya dengan baik.

4). Akuntabilitas Profesional

Sehubungan dengan semakin meluasnya profesionalisme di organisasi publik, para aparat profesional mengharap dapat memperoleh kebebasan yang lebih besar dalam melaksanakan tugasnya sesuai kepentingan publik, dan walaupun mereka tidak dapat menjalankan tugasnya mereka mengharapkan memperoleh masukan untuk perbaikan. Mereka harus dapat menyeimbangkan antara kode etik profesinya dengan kepentingan publik dan dalam hal ini kesulitan mempertemukan keduanya maka mereka harus lebih mengutamakan akuntabilitasnya kepada kepentingan publik.

5). Akuntabilitas Moral

Telah banyak diterima bahwa pemerintah memang selayaknya bertanggungjawab secara moral atas tindakan-tindakannya. Landasan bagi setiap tindakan pegawai pemerintah seharusnya diletakan pada prinsip-prinsip moral dan etika sebagaimana diakui oleh konstitusi dan peraturan-peraturan lainnya serta diterima oleh publik. Oleh karena itu wajar saja kalau publik menuntut dan mengharapkan perilaku para politisi dan pegawai pemerintah itu berlandaskan nilai-nilai moral. Untuk menghindari perilaku koruptif, masyarakat menuntut para aparat pemerintah itu mempunyai dan

Samuel Paul (Modul AKIP, 2000:28)²⁷ membagi akuntabilitas menjadi tiga bagian, meliputi :

- 1) *Democratic Accountability*, yakni menyangkut pertanggungjawaban pemerintah kepada pimpinan politik yang telah memilih mereka. Akuntabilitas ini dilakukan secara berjenjang dari pimpinan tingkat bawah sampai pimpinan tingkat atas.
- 2). *Professional Accountability*, yakni menyangkut akuntabilitas para pakar, profesional dan teknokrat melaksanakan tugas-tugasnya dengan dilandasi oleh norma-norma dan standar profesinya yang dikaitkan dengan kepentingan masyarakat.
- 3) *Legal Accountability*, yakni menyangkut pelaksanaan ketentuan hukum disesuaikan untuk kepentingan *public good* dan *public service* yang memang dituntut oleh seluruh masyarakat.

Sedangkan Mario D. Yango (Modul AKIP, 2000:26-27)²⁸ membagi akuntabilitas menjadi 4 bagian, yakni:

- 1). Tradisional atau *Regularity accountability*, yakni memfokuskan pada fiskal untuk mendapatkan informasi mengenai kepatuhan pada peraturan.
- 2). *Managerial Accountability*, yakni menitikberatkan pada efisiensi dan kehematan penggunaan dana, harta kekayaan, sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

²⁷ LAN dan BPKP. 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance*. (AKIP). Jakarta : LAN RI.

²⁸ LAN dan BPKP. 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance*. (AKIP). Jakarta : LAN RI.

- 3). *Program Accountability*, yakni memfokuskan pada pencapaian hasil operasi pemerintah dan bukan sekedar pada ketaatan pada peraturan yang berlaku.
- 4) *Process Accountability*, yakni memfokuskan pada informasi mengenai tingkat pencapaian kesejahteraan sosial atas pelaksanaan kebijakan dan aktivitas-aktivitas organisasi

Dengan demikian akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja atau tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban/keterangan dengan prinsip-prinsip sebagai berikut (LAN dan BPKP,2000:43).²⁹

- a). Harus ada komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel.
 - b). Harus merupakan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya secara konsisten dengan sesuai peraturan perundang-undangan.
 - c). Harus dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
 - d). Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh
 - e). Harus jujur, obyektif, transparan, dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.
-

1.5.2.3 Responsibilitas

Profesionalisme aparatur dalam hubungannya dengan organisasi publik digambarkan sebagai bentuk kemampuan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda, memprioritaskan pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat atau disebut dengan istilah responsivitas (Dwiyanto dan Kusumasari,2001:2)³⁰

Islami (1998:15) menyebutkan bahwa setiap aparat harus responsible atas pelaksanaan tugas-tugasnya secara efektif, yaitu dengan menjaga tetap berlangsungnya tugas-tugas dengan baik dan lancar, mengelolanya dengan profesional dan pelaksanaan berbagai pesan yang dapat dipercaya.

Responsibilitas menurut Denhardt (dalam irfan 1998:17) disebut sebagai *objective and subjective responsibility*. Responsibilitas obyektif bersumber kepada adanya pengendalian dari luar (*external control*) yang mendorong atau memotivasi aparat untuk bekerja keras sehingga tujuan *three Es* (*economy, efficiency and eeffectiveness*) dari organisasi dapat tercapai. Sedangkan responsibilitas subyektif bersumber pada sifat subyektif individu aparat (*internal control*) yang lebih mengedepankan nilai-nilai etis dan kemanusiaan yang terangkum dalam EEF (*equity, equality and fairness*) dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan tugas administratif lainnya.

³⁰ Dwiyanto, Agus dan Kusumasari. 2000. *Jurnal Center for Population and Policy Brief*. Yogyakarta, Universitas Gadjah Mada.

1.5.2.4 Loyalitas Aparatur

Loyalitas aparatur yang berkaitan dengan karakteristik sosok profesionalisme menurut Islami (1998:25-26)³¹ adalah:

"Kesetiaan diberikan 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 yang lainnya".

Atas dasar argumen tersebut, maka setiap aparatur harus mampu menampilkan loyalitasnya dalam pelaksanaan pekerjaan. Loyalitas ini tidak memandang tingkatan kepada siapa diberikan. Namun demikian prioritas diberikan kepada kewajibannya sebagai aparatur. Dengan demikian loyalitas sangat berkaitan erat dengan kemampuan tugas pekerjaan, daya tanggap. Selain itu loyalitas tidak membedakan pemberian pelayanan atas dasar golongan tertentu.

Secara teoritik loyalitas berhubungan dengan tingkat kedisiplinan, terutama dalam hal ketaatan terhadap peraturan yang berlaku. Kedisiplinan akan terwujud dengan baik, jika seorang karyawan (aparatur) mampu menaati peraturan-peraturan yang ada (Hasibuan, 1990:213). Dengan kata lain kedisiplinan aparatur dapat dilihat dari tingkat loyalitasnya terhadap berbagai peraturan yang berlaku.

³¹ Islamy, M. Irfan 1999. *Agenda Kebijakan Reformasi Administrasi Negara*. Pidato Pengukuhan Guru Besar. Malang, FIA Unibraw.

Salah satu indikator untuk mengetahui tingkat loyalitas yang berkaitan dengan kedisiplinan adalah sanksi hukuman. Menurut Hasibuan (1990:216)³², sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman ini dapat dilihat dari jenis dan jumlah hukuman yang pernah diterima oleh seorang karyawan.

1.5.2.5 Kemampuan Aparatur

Thoha (1985: 19)³³ mengidentifikasi bahwa kemampuan merupakan salah satu unsur kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Berkaitan dengan hal ini, menurut pendapat Flippo (dalam Hasibuan, 1997:69)³⁴ bahwa pendidikan berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh.

Pendapat tersebut didukung Simamora (1999:57)³⁵ bahwa pendidikan dan pengembangan merupakan suatu aktivitas yang dirancang untuk mendidik karyawan di luar keperluan posisi mereka saat ini, sehingga mereka dipersiapkan untuk promosi dan mampu memandang lebih luas peranannya di dalam organisasi.

Dari beberapa uraian singkat di atas, dengan demikian secara komprehensif untuk menentukan aspek-aspek kemampuan aparatur dapat dijelaskan melalui:

³² Hasibuan, Malayu, SP. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Gunung Agung.

³³ Thoha, Mifh. 1997. *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Rajawali Pers.

³⁴ Hasibuan, Malayu, SP 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Gunung Agung.

³⁵

1). Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan diartikan oleh Siagian (1983:57)³⁶ sebagai usaha sadar dan sistematis yang berlangsung seumur hidup dalam rangka mengalihkan pengetahuan seseorang kepada orang lain, baik yang bersifat formal maupun non formal. Pendidikan formal ditempuh melalui tingkatan-tingkatan pendidikan dari sekolah taman kanak-kanak hingga perguruan tinggi, terjadi di ruang kelas dengan program yang pada umumnya bersifat "struktur". Di sisi lain pendidikan formal dapat terjadi dimana saja karena "unstructure". Melalui kedua situasi pendidikan tersebut pengalihan pengetahuan dan keterampilan terjadi.

Daliman (dalam Notoadmodjo 1992)³⁷ menyebutkan bahwa pendidikan non formal berfungsi melengkapi kekurangan-kekurangan dalam sikap, kemauan, kemampuan dan keterampilan yang diperoleh selama mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian pendidikan non formal pada dasarnya lebih mengutamakan penampilan, kemauan, kemampuan dan prestasi kerja dari orientasi pendidikan formal yang hanya mengejar ijazah dan status lainnya.

Secara umum pendidikan dan latihan sangat mempengaruhi dalam meningkatkan kecakapan dan keterampilan, terutama dalam bidang yang berhubungan dengan kepemimpinan (*leadership*), pengelolaan (*managerial*), pengawasan (*supervisor*), dan teknis (*technical*) yang sangat diperlukan guna menciptakan pelayanan yang lebih profesional. Pendidikan adalah yang

³⁶ Siagian, P. Sondang. 2000. *Administrasi Pembangunan, Konsep, Dimensi dan Strateginya*, Jakarta, PT. Bumi Aksara

terpenting, serta dilihat dari peranannya, maka pendidikan adalah kunci untuk segalanya (E.F. Scumacher, dalam Sedarmayanti, 2001:40)³⁸.

Pendidikan menurut Pandujo dan Husnan (1993:74) merupakan usaha kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya penguasaan teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Sedangkan latihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan.

Pendidikan dan pelatihan tidak saja meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) tetapi juga ketrampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) pegawai.

Pernyataan yang dapat dianggap perlunya suatu pendidikan dan pelatihan adalah:

1. Kebutuhan organisasi, organisasi membutuhkan orang yang mampu melaksanakan tugas yang telah ditetapkan sesuai dengan persyaratan jabatan, untuk dapat melaksanakan jabatan itu maka setiap karyawan tersebut perlu memperoleh pengetahuan dan keterampilan tentang pelaksanaan tugas.
2. Kebutuhan pribadi, seorang yang mendapat kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketaampilan mengenai jabatan berarti iapun berkesempatan untuk mengembangkan dirinya (Rudi J. Utomo, dalam Cahyono 1999:81).

³⁸ Sedarmayanti, 2001, *Scumacher, E.F. Development Through Productivity, Kerja, Bandung, Mandar*

Pada dasarnya menurut Musanef (1984:172)³⁹ terdapat lima tujuan serta manfaat pendidikan dan pelatihan, antara lain meliputi :

1. Menyesuaikan kecakapan pengetahuan dan kepribadian pegawai dengan pekerjaan yang harus dilakukan dalam jabatan-jabatannya untuk mendapatkan hasil dan efisiensi kerja yang sebaik-baiknya
2. Untuk mempertinggi mutu pekerjaan yang harus dilakukan dan mendapat hasil sebagaimana yang diharapkan menurut bidang masing-masing.
3. Untuk menguasai dan menciptakan serta mengembangkan metode-metode kerja serta cara-cara kerja yang lebih baik
4. Menetapkan pola berpikir yang sama.
5. Meningkatkan kecakapan, pengetahuan dan pengabdian, keahlian serta keterampilan ke arah pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil yang sebaik-baiknya.

Dengan demikian pendidikan dan pelatihan seperti telah diuraikan sebelumnya, bukanlah semata-mata hanya menguntungkan karyawan yang bersangkutan, akan tetapi dapat menguntungkan juga bagi keluaran organisasi. Oleh karenanya dengan meningkatkan pendidikan dan latihan berarti dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2). Keterampilan/keahlian

Keterampilan adalah kemampuan melaksanakan tugas/pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan kerja yang tersedia. Dengan pengertian ini dapat dijelaskan bahwa keterampilan lebih banyak menggunakan

unsur anggota badan dan pada unsur lain, seperti otot, saraf, perasaan dan pikiran, dengan kombinasi yang berbeda dari masing-masing unsur, tergantung pada jenis pekerjaan yang dilakukan (James A.F.S, dah Moenir, 2000:117)⁴⁰.

Sedangkan Nugroho (1984:29), lebih cenderung menggunakan istilah kemampuan untuk keterampilan dalam diri pegawai, yaitu tersedianya modal kecakapan, ketangkasan atau modal lainnya yang memungkinkan anggota itu dapat berbuat banyak bagi organisasinya.

Berkaitan dengan konsep kemampuan keterampilan/keahlian aparatur pemerintah, menurut J.A.C. Brown (dalam Hersey dan Blanchard, 1995:6), ada tiga jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki, baik sebagai manajer maupun sebagai pelaksana untuk setiap tingkatan orang dalam organisasi, antara lain:

1. Kemampuan teknis (*technical skill*), yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training.
2. Kemampuan Sosial (*social/human skill*), Kemampuan dan kata putus (*judgment*) dalam pekerja dengan melalui orang lain, mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.
3. Kemampuan konseptual (*conceptual skill*), yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang unit kerja masing-masing ke dalam bidang organisasi. Kemampuan ini memungkinkan

⁴⁰ Nugroho, 1984:29. Jakarta: Bumi Aksara

seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya alas dasar tujuan dan kebutuhan kelompok sendiri.

Dapatlah diketahui bahwa untuk menilai keterampilan dan keahlian yang berasal dari pengetahuan pegawai yang bersangkutan bersifat potensial dan abstrak sehingga tidak mudah untuk mengetahuinya, hanya bisa dilihat dan tingginya tingkat pengetahuan pemahaman pegawai akan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan dari tingkat pendidikan/pelatihan teknis sesuai tingkatan yang pernah diikutinya.

3). Pengalaman Kerja

Pengalaman merupakan modal yang besar artinya dalam menjalankan roda organisasi agar dapat lebih berhasil guna dan berdaya guna (Sedarmayanti, 2001)⁴¹. Pengalaman kerja secara umum merupakan kemampuan seseorang berkaitan dengan masa lalunya dalam tugas. Pengalaman juga cukup menentukan bagi keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Pengalaman menurut Siagian (1983:60)⁴² didefinisikan sebagai keseluruhan pelajaran yang dipetik oleh seseorang dan peristiwa-peristiwa yang dijalani dalam perjalanan hidupnya. Pengalaman kerja yang telah dimiliki oleh karyawan merupakan putaran atau mutasi pekerjaan, mutasi berhubungan dengan pemindahan karyawan dengan landasan yang sistematis untuk meluaskan pengalaman mereka.

⁴¹ Sedarmayanti. 2001. *Sumber daya manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung, Mandar Maju

Pengalaman kerja yang terbentuk oleh adanya rotasi/putaran kerja akan banyak menguntungkan keterkaitan para karyawan dengan unit/bagian dalam organisasi, artinya karyawan dapat mengembangkan fleksibilitas karena jangkauan aktivitas yang ditangani. Namun demikian, kerugiannya adalah bahwa metode ini tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mempraktekkan seluruh keterampilan karena terbatasnya waktu pada setiap pekerjaan.

Terlepas dari putaran pekerjaan, bagi para karyawan lama yang mendapat penugasan baru akibat promosi, alih tugas dan alih wilayah juga merupakan unsur dalam memperluas pengalaman kerja. Secara tidak langsung sasaran utama dari program orientasi penugasan baru ditempat tugas baru itu mereka diharapkan segera dapat bekerja secara produktif.

Menurut Hersey dan Blanchard (1995:187)⁴³ bahwa pengalaman kerja berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan. Orang yang mempunyai kematangan pengalaman pekerjaan yang tinggi dalam bidang waktu untuk melakukan tugas-tugas tertentu tanpa arahan dari orang lain. Secara kejiwaan, pengalaman kerja yang matang dalam suatu bidang tugas akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab dan percaya diri.

1.5.2.6 Kompetensi Aparatur

Kompetensi oleh Hooghiemstra (dalam Atmosoeparto, 2000:59)⁴⁴ didefinisikan sebagai suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan

⁴³ Henry, Paul dan Ken Blanchard 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi; Pedayagunaan SDM*, Jakarta, Erlangga. Tajemaham Agus Dharma, Jakarta Erlangga Press.

⁴⁴ Atmosoeparto, 2000. *Manajemen SDM Berdaya*, Edisi pertama, Jakarta, Gramedia

dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara. Ketidaksamaan dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seseorang perilaku unggul dari perilaku yang berprestasi rata-rata. Untuk mencapai kinerja sekedar cukup atau rata-rata diperlukan kompetensi batas atau kompetensi esensial. Kompetensi batas dan kompetensi istimewa tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan karyawan, perencanaan pengalihan tugas dan penilaian kinerja.

Menurut Kusmara (dalam Almasdi, 2000: 22)⁴⁵ kompetensi diperlukan untuk mendukung penampilan (*performance*) dalam suatu pekerjaan atau jabatan tertentu yang mencakup sejumlah tingkah laku yang amat penting dan menjadi syarat utama bagi penampilan yang memuaskan dalam menjalankan suatu jabatan atau pekerjaan.

Dalam pandangan Steers (1985:147)⁴⁶ kompetensi dapat dilihat melalui tiga hal, yakni antara lain : 1) perangai dan minat seorang pekerja; 2) kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja, 3) tingkat motivasi dan prestasi kerja.

Secara spesifik menurut Lado, A & Wilson M.C. (1994:299) kompetensi dapat berupa motif, perangai, konsep diri, sikap atau nilai, penguasaan masalah atau keterampilan kognitif, maupun ketrampilan perilaku setiap perorangan yang dapat diukur atau dihitung dengan jelas dan dapat ditunjukkan untuk membedakan secara gamblang seseorang pelaku unggul dari seseorang pelaku yang berperilaku

⁴⁵ Suit dan Almasdi. 2000. *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Ghalia Indonesia

⁴⁶ Steers, Ricchard. M. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Seri Manajemen. Jakarta, Erlangga

rata-rata atau seseorang pelaku efektif dari seseorang pelaku yang tidak efektif.

Lebih lanjut dikatakannya sifat-sifat tersebut dapat didefinisikan sebagai berikut:

- a. Tujuan & motif, yaitu pola pemikiran dasar yang mendorong mengarahkan dan menentukan perilaku seseorang, misalnya kebutuhan untuk berprestasi
- b. Perangai, yaitu kecenderungan umum untuk bersikap atau menangani dengan cara tertentu misalnya dengan rasa percaya diri, pengendalian diri, daya tahan terhadap ketegangan
- c. Konsep diri, yaitu sikap atau nilai yang diukur dengan respon untuk mengetahui apa yang dinilai baik oleh seseorang, apa yang perlu dilakukan/apa yang ingin mereka lakukan.
- d. Penguasaan masalah, yaitu mengenai fakta/prosedur teknis atau antar pribadi, sebagai hasil penelitian menunjukkan bahwa penguasaan masalah sendiri jarang membedakan seseorang pelaku unggul dan yang berprestasi rata-rata
- e. Keterampilan kognitif atau keterampilan perilaku baik yang tersembunyi maupun yang dapat diamati

Sedangkan ciri-ciri kompetensi menurut Spencer Howard (1995:57), yang diperlukan untuk menghadapi tantangan masa depan adalah:

1. Keluwesan, untuk memandang perubahan sebagai peluang yang menantang ketimbang suatu ancaman.
2. Selalu mencari informasi dan motivasi untuk mempelajari keterampilan

3. Motivasi untuk selalu belajar, merupakan keinginan yang tulus terhadap peluang-peluang untuk mempelajari keterampilan teknik dalam kelompok antar pribadi baru.
4. Motivasi kerja dibawah tekanan waktu, merupakan gabungan antara keluwesan, motivasi untuk berprestasi, daya tahan terhadap tekanan dan komitmen terhadap organisasi yang memungkinkan seseorang bekerja dibawah tuntutan waktu yang singkat.
5. Kesiediaan untuk bekerja sama dalam kelompok-kelompok multidisipliner dengan rekan kerja yang berbeda, pengharapan positif terhadap orang lain, saling pengertian antar pribadi dan komitmen terhadap organisasi.
6. Orientasi terhadap pelayanan, merupakan keinginan yang tulus untuk membantu orang lain, saling pengertian agar pribadi yang memadai untuk mengetahui kebutuhan dan suasana emosional pelanggan, cukup inisiatif untuk mengatasi dalam organisasi sendiri guna memecahkan masalah pelanggan.

Merujuk beberapa pendapat seperti telah diuraikan, dapatlah diketahui bahwa kompetensi merupakan perilaku atau karakteristik individu yang berkenaan dengan fisik dan mental dalam pelaksanaan suatu pekerjaan.

Kompetensi dalam dimensi konsep ini diukur melalui : (a) perangai dan minat seorang terhadap pekerjaan, (b) kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja, (c) motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi, (d)

penyusunan dan pemecahan masalah serta kesiediaan untuk belajar sama (a)

Tabel 1.1
Variabel Profesionalisme Aparatur

No	SUB VARIABEL	INDIKATOR	ITEM
1	Performansi	<p>a) Kecakapan</p> <p>b) Akuntabilitas</p> <p>c) Responsibilitas</p>	<p>1. Tingkat penghargaan yang pernah diperoleh atas prestasi kerja</p> <p>2. Tingkat sanksi pelanggaran disiplin yang pernah diterima</p> <p>3. Frekuensi teguran pimpinan atas kelalaian pelaksanaan kerja dalam satu kerja dalam satu bulan.</p> <p>1. Tingkat kelengkapan dan substansi laporan kerja rutin hasil pekerjaan.</p> <p>2. Tingkat kesesuaian substansi laporan dengan bidang tugas pekerjaan.</p> <p>3. Frekuensi penyampaian laporan penggunaan dengan bidang tugas pekerjaan.</p> <p>4. Tingkat ketepatan waktu penyampaian laporan hasil kerja.</p> <p>1. Tingkat prioritas penyusunan agenda kebijakan yang didasarkan atas aspirasi masyarakat.</p> <p>2. Tingkat penanganan pengaduan masyarakat yang dilakukan secara bersama-sama dengan aparatur instansi otonom lainnya.</p> <p>3. Frekuensi pelaksanaan koordinasi dengan aparatur instansi otonom lainnya</p>

mendelegasikan tugas secara efektif, (f) pelaksanaan yang sesuai dengan tingkat keahlian yang diperlukan untuk memenuhi standar yang diinginkan.

Menurut Argyris (dalam Hersey dan Blanchard 1995:62-63)⁴⁷ nilai-nilai birokratis/piramid akan mengarah pada hubungan yang jelek, dangkal, dan ketidakpercayaan. Karena hubungan-hubungan tersebut tidak memungkinkan pengungkapan perasaan secara natural dan bebas, hubungan tersebut bersifat palsu dan mengakibatkan penurunan kompetensi antar pribadi. Tanpa kompetensi antar pribadi, secara psikologis akan menyebabkan penurunan keberhasilan organisasi dalam memecahkan setiap persoalan.

Terdapat beberapa tahapan dalam melihat kompetensi seseorang (Atmosoeparto,2000:51-52)⁴⁸. *Pertama "unconscious incompetent "* (tidak sadar, tidak mampu), yakni ketika kita hanya dapat menyaksikan apa yang sedang terjadi dan menikmati atau menggunakan hasil karya orang lain, yang penting bisa ikut memanfaatkan.

Kedua, "conscious incompetent" (sadar, tidak mampu), yakni kita mulai berminat melakukan sesuatu tetapi merasa tidak mampu. Karena hasrat untuk dapat melakukan sesuatu tersebut cukup besar, kita mulai berusaha untuk melakukannya melalui proses belajar dan latihan hingga kita bisa melakukannya dengan benar.

Ketiga , "conscious competent" (sadar, mampu), yakni tahap dimana kita merasa mampu melakukan suatu pekerjaan sama dengan yang mampu dilakukan

⁴⁷ Henry, Paul dan Ken Blanchard 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi; Pedayagunaan SDM*, Jakarta, Erlangga. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta Erlangga Press.

⁴⁸ Atmosoeparto, 2000. *Manajemen SDM Bandung*. Edisi pertama Jakarta, Gramedia

orang lain. Dengan hasil yang telah kita capai, kita terdorong untuk dapat melakukannya dengan hasil yang lebih baik dengan upaya maksimal, disertai ketekunan hingga berhasil dan berprestasi.

Keempat, "unconscious competent" (tidak sadar, mampu), yakni apabila kita terus menekuni dengan penuh kesungguhan, melalui pengalaman yang cukup panjang hingga pekerjaan yang kita lakukan dengan hasil yang baik sudah menjadi kebiasaan dan seolah-olah kita tidak menyadari bahwa karya kita menghasilkan sesuatu yang dinilai baik, bahkan dikagumi oleh orang lain. Pada tahap inilah keterampilan kita diakui profesional oleh orang lain.

1.6 Definisi Konseptual

Konsep merupakan generalisasi abstrak dari sekumpulan fenomena yang memberikan arahan pada penggunaan variabel dalam penelitian. Adapun definisi konsep yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

a. **Aparatur Pemerintah**

Orang-orang yang bekerja dan atau menduduki jabatan dalam kelembagaan pemerintah, baik kelembagaan pemerintah pusat maupun kelembagaan pemerintah daerah.

b. **Profesionalisme**

Suatu bentuk kecakapan dan keandalan (performansi) aparatur dalam menjalankan pekerjaan sesuai bidang tugas masing-masing secara responsif dan bertanggungjawab (akuntabel) dengan tingkat loyalitas yang tinggi sehingga dapat terlaksana dengan mutu baik, cermat dan tepat sesuai tingkat kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya.

Tampilan kecakapan dan kehandalan dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat diketahui dari kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan dalam satu kesatuan waktu dan ukuran tertentu sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja

h. Responsibilitas

Daya tanggap mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda, memprioritaskan pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

1.7 Definisi Operasional:

Berdasarkan uraian mengenai konsep-konsep yang memiliki relevansi dengan Profesionalisme Kinerja Aparatur di Dinas Dikjar Kabupaten Gayo Lues maka operasionalisasi konsep dalam penelitian ini dapat dijelaskan

2.	Kemampuan	<p>a) Tingkat Pendidikan</p> <p>b) Pengalaman kerja</p> <p>c) Keterampilan</p>	<p>dalam penyelesaian pekerjaan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kesesuaian antara pendidikan formal yang dimiliki dengan penempatan kerja 2. Tingkat keterkaitan antara pendidikan formal/non formal yang dimiliki dengan beban kerja. <ol style="list-style-type: none"> 1. Frekuensi perolehan pengetahuan dan keahlian baru yang mendukung penyelesaian tugas /pekerjaan dalam satu tahun. 2. Frekuensi penanganan penyelesaian masalah pekerjaan kantor yang dilakukan secara individual(sendiri) dalam satu tahun. <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat dukungan keterampilan yang dimiliki dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan kantor 2. Tingkat kelancaran menyelesaikan pekerjaan jika terjadi kerusakan /sarana kantor tidak lengkap.
3	Kompetensi	<p>a) Kehandalan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat ketepatan waktu penyelesaian setiap pekerjaan. 2. Frekuensi keluhan yang dialami saat mengerjakan tugas-tugas berat . 3. Frekuensi kesalahan atas kelalaian yang dilakukan saat menyelesaikan pekerjaan kantor dalam satu bulan. 4. Frekuensi yang pelaksanaan pekerjaan yang melebihi target sesuai

		<p>b) Sikap dan perhatian terhadap tugas/ pekerjaan</p> <p>c) Dorongan motivasi kemauan melaksanakan tugas</p>	<p>ketentuan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat minat keterkaitan terhadap tugas/pekerjaan/jabatan. 2. Tingkat kemauan memahami uraian tugas sesuai bidangnya. 3. Frekuensi pelaksanaan pekerjaan yang tidak dilaporkan hasilnya. <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat dorongan motivasi kemauan menyelesaikan kewajiban. 2. Tingkat kesanggupan menyelesaikan setiap kewajiban pekerjaan tanpa adanya imbalan/honor. 3. Tingkat kesanggupan penyelesaian setiap kewajiban pekerjaan tanpa perintah atasan.
--	--	--	--

1.8 Metode Penelitian

1.8.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah survey deskriptif. Menurut Singarimbun,⁴⁹ ciri penelitian ini adalah data dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner. Menurut Van Dalen studi sutvei merupakan bagian dari studi deskriptif dan meliputi salah satunya *job analysis*, yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi mengenai tugas-tugas umum dan

tanggung jawab para karyawan, aktivitas khusus yang dibutuhkan, keterlibatan dan fungsi anggota organisasi, kondisi kerja dan fasilitas.

Sedangkan jenis variabel yang digunakan bersifat mandiri, yakni berusaha menggambarkan dan menghubungkan komponen-komponen konsep yang berkaitan dengan penerapan Profesionalisme Kinerja aparatur tanpa menguji hipotesa-hipotesa. Hal ini sesuai dengan pendapat sugiyono.⁵⁰ bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan atau menguji dengan variabel lain.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penelitian ini adalah penelitian yang dalam penyajian datanya dilakukan dan disampaikan dengan menggambarkan fenomena sesuai dengan obyek yang diteliti secara sistematis berdasarkan data dan fakta di lapangan.

1.8.2. Unit Analisis

Unit yang akan diteliti adalah instansi dinas pendidikan dan pengajaran Kabupaten Gayo Lues, yakni staf dan karyawan pegawai negeri sipil yang ada di dinas tersebut.

⁵⁰ Sugiono.1994.*Metode Penelitian Administrasi*, Edisi kedua, Bandung, Alfabeta.

1.8.3. Teknik Pengumpulan Data

1. Teknik Wawancara:

Usaha mengumpulkan data dan informasi dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan dan untuk dijawab, secara lisan pula melalui tanya jawab secara terarah . penelitian mengacu pada pedoman wawancara (*interview guide*) yang telah disiapkan secara sistematis serta tidak menutup kemungkinan mengembangkan pertanyaan baru . Pedoman wawancara berisi beberapa pertanyaan yang memiliki relevansi dengan obyek penelitian.

2. Teknik Dokumentasi :

Pengumpulan data dengan cara studi kepustakaan, meneliti dokumen – dokumen, catatan-catatan, arsip serta kumpulan peraturan perundang-undangan yang dapat menunjang pelaksanaan penelitian.

3. Observasi

Dilakukan dengan cara pengamatan terhadap obyek yang akan diteliti