

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA PNS POLRI MELALUI POLA KARIR PADA
POLRES BANTUL**

Tesis



Diajukan oleh

SUTARTO

181104025

**MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**

2020

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA PNS POLRI MELALUI POLA KARIR PADA
POLRES BANTUL**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen



**Disusun oleh
SUTARTO
181104025**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA
2020**

TESIS

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA PNS POLRI MELALUI POLA KARIR PADA
POLRES BANTUL**

Diajukan Oleh

Sutarto

181104025

Tesis ini telah disetujui

pada tanggal :.....

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Uswatun Chasanah, M.Si

Drs. Muhammad Mathori

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister

Yogyakarta, September 2020

Mengetahui,
Program Magister Manajemen
STIE Widya Wiwaha Yogyakarta
Direktur

Dr. Ir. Meidi Syaflan, M.P

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, September 2020

Sutarto

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Puji Syukur Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat dan anugerah-Nya, sehingga penulis telah dapat menyelesaikan tesis Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. Banyak pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu kelancaran tesis ini, yaitu kepada :

1. Dr. Ir. Meidi Syaflan, M.P selaku Direktur Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha.
2. Pembimbing I yang telah memberikan dorongan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Pembimbing II yang telah memberikan banyak arahan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
4. Dewan penguji yang telah memberikan masukan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Dosen Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
6. Seluruh informan yang berkenan telah memberikan informasi kepada peneliti.
7. Semua pihak yang tidak dapat kami sebut satu persatu.

Atas segala bantuan dan dukungan semua pihak saya mengucapkan terima kasih dan saran serta kritik yang membangun terhadap kesempurnaan penulisan ini sangat saya harapkan.

Yogyakarta, September 2020

Sutarto

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
ABSTRAK	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Pertanyaan Penelitian	7
D. Tujuan Penelitian	8
E. Manfaat Penelitian	8
BAB II LANDASAN TEORI	9
A. Tinjauan Pustaka	9
1. Kinerja	9
2. Karir	34
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	37
A. Jenis Penelitian	37
B. Informan	37
C. Cara Pengumpulan Data	37
D. Alat Analisa Data	39
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	41
A. Gambaran Umum Polda D.I. Yogyakarta	41
B. Hasil Penelitian	61
C. Pembahasan	85
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	91
A. Kesimpulan	91
B. Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	93

ABSTRAK

Pola Karier menggambarkan tentang arah alur karier yang dapat ditempuh Oleh Setiap Pns Yang Telah Memenuhi Syarat Yang Ditentukan Dalam Peraturan Perundang-Undangan, pola Karier Harus Dapat Mendukung Peningkatan Kompetensi Dan Prestasi Kerja PNS di Polres Bantul. Tujuan dari penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui kendala atau hambatan implementasi pola karir PNS Polri pada Profesi dan Pengamanan (Propam) Polres Bantul belum optimal. 2) untuk mengidentifikasi bagaimana upaya meningkatkan kinerja PNS POLRI melalui pola karir pada Profesi dan Pengamanan (Propam) Polres Bantul. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme pengembangan karir anggota Polri di Polres Bantul secara normatif berpedoman pada Perkap No. 23 Tahun 2010 dan Perkap No. 16 Tahun 2012. Kedua regulasi tersebut secara nyata memberikan pedoman dan menjadi dasar manajemen karir bagi anggota Polri di Polres Bantul. Perkap No. 23 Tahun 2010 mengatur tentang masalah karir yang menjadi lingkup kewenangan Polres. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir anggota Polri di Polres Bantul meliputi: prestasi kerja/kinerja, basic pendidikan, kualifikasi personel, masa kerja/senioritas, dan kedekatan personal.

Kata Kunci: kinerja, pola karir

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia aparatur merupakan kunci utama dari Keberhasilan organisasi publik sebagai peran penting dalam pengelolaan lembaga pemerintahan yang bertumpu kepada pelayanan masyarakat, sumber daya aparatur pelayanan publik diharapkan menjadi “gawang” utama dalam penyelenggaraan Negara. Kesuksesan reformasi birokrasi ditentukan oleh peran dan kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya aparatur menjadi kunci utama dalam pengembangan organisasi birokrasi. Aparatur pelayanan publik mempunyai fungsi dan peran ganda dalam tanggung jawab dan tugas serta fungsinya. Pertama adalah sebagai abdi negara yang harus patuh dan tunduk terhadap ketentuan hukum perundang-undangan, dan yang kedua adalah sebagai pelayan bagi masyarakat untuk memberikan pelayanan secara maksimal yang adil dan baik.

Menurut UU ASN pada pasal 6, dijelaskan bahwa pegawai ASN adalah PNS dan PPPK. Pasal 7 ayat (1) PNS adalah pegawai yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh pejabat yang berwenang dan memiliki nomor induk kepegawaian secara nasional. Sementara PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) adalah pegawai yang diangkat dengan perjanjian kerja oleh pejabat di atasnya sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah dan kompetensi yang dimiliki dalam isian jabatan Negara. (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara).

Perkara pelanggaran disiplin Polri yang terjadi masih banyaknya oknum-oknum anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia yang melakukan pungutan liar atau disebut pungli, bolos

kerja, tidak masuk kerja tanpa ijin, melakukan perjudian, menggunakan narkoba, melakukan tindakan kekerasan, menelantarkan keluarga, perselingkuhan, melindungi tempat-tempat perjudian dan tempat-tempat terlarang lainnya, berlaku tidak sopan serta melanggar norma-norma kehidupan bermasyarakat, dan masih banyak hal yang lainnya yang dapat menurunkan harkat martabat negara dan Kepolisian Negara Republik Indonesia yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2003 tentang Peraturan Disiplin Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Mandra (2005) berpendapat bahwa organisasi adalah suatu sistem hubungan kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan. Organisasi harus memiliki: (1) sejumlah orang, (2) tujuan bersama, (3) interaksi yang selalu dapat diukur atau diterangkan menurut suatu struktur tertentu, (4) setiap orang dalam organisasi mempunyai tujuan pribadi, dan (5) interaksi selalu diarahkan untuk mencapai tujuan bersama. Dapat dikatakan bahwa organisasi adalah suatu proses interaksi dari orang yang mengikuti suatu struktur tertentu dalam mencapai tujuan pribadi dan tujuan bersama. Profesi dan Pengamanan (Propam) dijadikan garda terdepan dalam penegakan disiplin dan benteng terakhir penjaga citra Polri. Profesi dan Pengamanan (Propam) melakukan pembinaan dan pengawasan melekat terhadap anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia baik yang sedang berdinamika maupun anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia di lingkungan masyarakat. Di dalam Profesi dan Pengamanan (Propam) juga terdapat pengembangan tugas penyidikan, penyelidikan dan adanya persidangan disiplin dan kode etik profesi Polri. Penyelidikan dilakukan oleh penyidik pengamanan internal atau disebut dengan PAMINAL, penyidikan dan sidang disiplin dilakukan oleh PROVOS POLRI, untuk penyidikan dan sidang kode etik profesi Kepolisian Negara Republik Indonesia dilakukan oleh PROFESI, sebagai penerima laporan pengaduan masyarakat dilaksanakan oleh Bagian Sentra Pelayanan Pengaduan

(SPP). Dalam penegakan hukum disiplin anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2003 tentang Peraturan Disiplin Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Untuk Pegawai Negeri Sipil Kepolisian Negara Republik Indonesia juga diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Sebagai petugas pengemban fungsi pembinaan dan penindakan pelanggaran disiplin Kepolisian Negara Republik Indonesia yang bertugas di Divisi Profesi dan Pengamanan (Propam) harus bisa memberikan contoh yang baik atau suri tauladan bagi anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia yang lainnya, dan dalam pelaksanaan tugasnya dituntut untuk bertindak lebih professional, baik menyangkut kedinasan maupun di lingkungan berkehidupan di masyarakat.

Pola Karier menggambarkan tentang arah alur karier yang dapat ditempuh Oleh Setiap Pns Yang Telah Memenuhi Syarat Yang Ditentukan Dalam Peraturan Perundang-Undangan, pola Karier Harus Dapat Mendukung Peningkatan Kompetensi Dan Prestasi Kerja PNS di Polres Bantul. Pola Karier harus diketahui oleh Setiap PNS dan memberi kesempatan yang sama kepada PNS yang telah memenuhi syarat yang ditentukan dalam Peraturan Perundang-Undangan, dalam Pola Karier berlaku sama pada setiap PNS dan tidak bersifat diskrimitatif, untuk memotivasi kinerja PNS perlu disusun pola karir dan pengembangan karir yang memungkinkan potensi PNS dikembangkan secara optimal. Pengembangan karier PNS menyangkut peningkatan/kemajuan karier pegawai dalam lingkup organisasinya. Pengembangan karier sebagai promosi di dalam organisasi, serta pola karir yang jelas. Jabatan pada PNS di Polres Bantul dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 1.1
Profil PNS Di Polres Bantul

Jabatan PNS	Pria	Persen	Wanita	Persen	Jumlah	Persen
Fungsional Umum	66	54%	55	56%	121	55%
Fungsional Tertentu	45	37%	34	35%	79	36%
Struktural	11	9%	9	9%	20	9%
Jumlah	122		98		220	

Sumber: Polres Bantul (2020)

Berdasarkan data tersebut terlihat porsi PNS yang menduduki jabatan fungsional umum masih cukup besar, dimana pada jabatan fungsional umum ini tidak terdapat jenjang karir. Kecenderungan yang terjadi di instansi pemerintah pada saat ini pengembangan karir PNS justru lebih berada pada pihak pimpinan atau organisasi. Prinsip pengembangan karir pegawai di Polres Bantul adalah perlu adanya kemauan dan komitmen dari pegawai maupun pimpinan organisasi. Padahal karir PNS merupakan tahapan perkembangan pencapaian posisi jabatan yang terendah mencapai karir yang baik. Karir sebagai sarana untuk membentuk seseorang menemukan secara jelas keahlian, nilai, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karir merupakan suatu rangkaian perubahan nilai, sikap dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, dan secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Karir juga merupakan suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara organisasi/perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri. Rumusan kebijakan pengembangan karier pegawai telah ditetapkan melalui peraturan perundang-

undangan kepegawaian yang ditetapkan pada masing-masing instansi, namun pada implementasi kebijakan tersebut, masih ditemui beberapa hal yang tidak konsisten dengan rumusan kebijakan. Beberapa hal yang tidak konsisten dengan rumusan kebijakan dan implementasi kebijakan pengembangan karier meliputi: (1) pejabat yang mendapatkan promosi jabatan belum memenuhi persyaratan untuk memangku suatu jabatan; (2) mutasi dilakukan sebelum terpenuhinya ketentuan minimal masa jabatan; (3) tidak terdapat calon yang cocok atau memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan (proses kaderisasi belum dilakukan dengan baik); (4) penempatan seseorang dalam sebuah jabatan yang tidak sesuai dengan kapasitasnya; serta (5) mekanisme penempatan dan promosi tanpa rekomendasi atasan yang bersangkutan atau tidak sesuai dengan prosedur yang ada (Wulan Puspitapuri, 2014).

Untuk dapat menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu, Pegawai ASN harus memiliki profesi dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada Sistem Merit atau perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif, sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik, demikian juga untuk memotivasi kinerja PNS perlu disusun pola karir dan pengembangan karier yang memungkinkan potensi PNS dikembangkan secara optimal. Pengembangan karier PNS menyangkut peningkatan/kemajuan karier pegawai dalam lingkup organisasinya. Pengembangan karier sebagai promosi di dalam organisasi, serta pola karir yang jelas

Rumusan kebijakan pengembangan karier pegawai telah ditetapkan melalui peraturan perundang-undangan kepegawaian yang ditetapkan pada masing-masing instansi. Namun pada implementasi kebijakan tersebut, masih ditemui beberapa hal yang tidak konsisten dengan rumusan kebijakan. Beberapa hal yang tidak konsisten dengan rumusan kebijakan dan implementasi kebijakan

pengembangan karier meliputi (Wulan Puspitapuri, 2014): (1) pejabat yang mendapatkan promosi jabatan belum memenuhi persyaratan untuk memangku suatu jabatan; (2) mutasi dilakukan sebelum terpenuhinya ketentuan minimal masa jabatan; (3) tidak terdapat calon yang cocok atau memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan (proses kaderisasi belum dilakukan dengan baik); (4) penempatan seseorang dalam sebuah jabatan yang tidak sesuai dengan kapasitasnya; serta (5) mekanisme penempatan dan promosi tanpa rekomendasi atasan yang bersangkutan atau tidak sesuai dengan prosedur yang ada.

Kondisi seperti ini, banyak pihak yang beranggapan bahwa pola karier PNS memang “kurang diperlukan” atau “sengaja tidak dibutuhkan” oleh pimpinan POLRI. Ini terkait dengan *interests* pimpinan organisasi terkait dengan “*persons*” yang memangku jabatan-jabatan struktural di lingkup organisasinya, bahkan kabar yang kurang baik di lingkup pemerintah daerah menyebutkan, pola karier PNS POLRI yang disusun akan sulit untuk disahkan oleh pimpinan, karena, justru akan menjadi permasalahan ketika pimpinan akan menempatkan “orang-orang pilihan” atau “orang-orang yang berjasa” memangku jabatan-jabatan strategis di POLRES Bantul.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan beberapa uraian permasalahan yaitu adanya pola karier PNS di Polri yang kurang baik akan memberikan efek bagi peningkatan motivasi sekaligus kinerja PNS Polri.

C. Pertanyaan Penelitian

Dari perumusan masalah diatas maka pertanyaan dalam penelitian ini adalah

1. Apakah kendala dan hambatan implementasi pola karir PNS Polri pada Profesi dan Pengamanan (Propam) Polres Bantul?

2. Bagaimana upaya meningkatkan kinerja PNS POLRI melalui pola karir pada Profesi dan Pengamanan (Propam) Polres Bantul?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui kendala atau hambatan implementasi pola karir PNS Polri pada Profesi dan Pengamanan (Propam) Polres Bantul.
2. Untuk mengidentifikasi upaya meningkatkan kinerja PNS POLRI melalui pola karir pada Profesi dan Pengamanan (Propam) Polres Bantul.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah ilmu pengetahuan dan referensi serta menjadi rujukan dalam peningkatan kinerja Polres Bantul.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang bermanfaat bagi Pemerintah daerah khususnya yang terkait dengan Kinerja Polres Bantul.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang (Widodo, 2005).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja berasal dari kata “*to Performance*” dan menurut *The Scibner English Dictionarry* yang dikutip Widodo (2005) mengartikan sebagai berikut:

- 1) *To door carry out, execute* (Melakukan, menjalankan melaksanakan).
- 2) *To discharge of fulfill; as a vow* (Menggambarkan atau menjalankan kewajiban suatu nazar)
- 3) *To portray, as a character in a play* (Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan)

- 4) *To render by the voice or a musical instrument* (Menggambarkannya dengan suara atau alat musik)
- 5) *To execute or complete an undertaking* (Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab)
- 6) *To act a part in a play* (Melaksanakan suatu kegiatan dalam suatu permainan)
- 7) *To perform music* (Memainkan/pertunjukan musik)
- 8) *To do what is expected of a person or a machine* (Melakukan suatu yang diharapkan oleh seorang atau mesin (Widodo, 2005).

Senada dengan pendapat tersebut, Fustino Cardoso Gomes mengungkapkan bahwa kinerja karyawan sebagai “Ungkapan seperti output, efisien serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktifitas” (Fustino Cardoso Gomes dalam Mangkunegara, 2009).

Pendapat tersebut menyatakan bahwa kinerja suatu pegawai tidak lepas dari hasil yang dicapai, serta efektif dalam meningkatkan produktivitas. Istilah kinerja berasal dari kata *Job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Faktor-faktor penentu pencapaian kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut (Mangkunegara, 2005) sebagai berikut:

1) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antar fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendaya gunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Faktor lingkungan organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Dari pendapat di atas dapat dijelaskan, bahwa faktor individu dan lingkungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kinerja dapat dilihat langsung dalam kehidupan sehari-hari sebagai kegiatan profesional. Dalam hal ini, berdasarkan perbandingan kinerja dan kualifikasinya, seseorang dapat dikelompokkan ke dalam kategori, sebagai berikut.

1) Penggerak (*dynamo*)

Seseorang bertindak seolah-olah masih berada dalam posisi di tengah-tengah saat meniti karier (bukan saat melakukan pekerjaan) keatas. Selalu punya rencana strategi personal yang terus dilakukan dan dipenuhi. Orang ini selalu bekerja untuk mempelajari sesuatu yang baru dan kontinyu mengasah kemampuan serta keahliannya.

2) Penjelajah (*cruisers*)

Bekerja sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, sehingga sebagai konsekuensinya jauh dari stres dan sangat menikmati kehidupan pekerjaannya. Sesekali penjelajah dapat pula mengerjakan sesuatu dengan baik, meski sebenarnya tak terkait dengan kemampuan yang digunakannya dalam keseharian pekerjaan.

3) Pecundang (*losers*)

Dalam dunia profesi, seseorang biasa dikatakan pecundang jika tidak mempunyai keahlian, meski hanya standar dasar. Ada berbagai pendapat tentang hakikat kinerja yang dikemukakan para ahli. Sementara, penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang digunakan untuk menentukan kinerja yang ampuh. Dalam penilaian kinerja yang efektif melibatkan komunikasi dua arah, sehingga berbagai peluang untuk saling umpan-balik yang konstruktif dan membangun akan diperoleh, dan akhirnya akan meningkatkan keseluruhan kontribusi karyawan. Mengenai administrasi pengupahan, ini berarti kinerja yang baik akan berimplikasi pada pemberian imbalan atau upah yang layak.

Dalam teori ini terdapat dua kategori dasar atribusi, yaitu yang bersifat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat orang), dan yang bersifat eksternal atau situasional dihubungkan dengan lingkungan seseorang. Misalnya, perilaku—dalam hal ini kinerja suatu pekerjaan—dapat ditelusuri hingga ke faktor-faktor spesifik, seperti

kemampuan, upaya, kesulitan tugas atau nasib baik. Kemampuan dan upaya adalah penyebab-penyebab yang bersifat internal bagi seseorang, sementara kesulitan tugas dan keberuntungan bersifat eksternal. Meskipun demikian, sejumlah faktor lain dapat juga memengaruhi kinerja, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan, atau pimpinan; kendala-kendala sumber daya; keadaan ekonomi, dan sebagainya.

Agar dapat mengelola lingkungan kerja yang baik, maka penting untuk mengenali elemen-elemen kunci dalam lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja, produktivitas, dan profesionalitas. Pada umumnya, elemen-elemen tersebut adalah sifat pekerjaan itu sendiri, sumber daya yang ada bagi individu, individu, umpan-balik yang diterima, dan akibat-akibat dari pelaksanaan pekerjaan tersebut.

Selain itu, penting juga untuk memahami sifat-sifat lingkungan kerja produktif. Karena orang akan bekerja seefektif mungkin dalam kondisi berikut tugas atau pekerjaan jelas. Mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka; sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mudah diperoleh; termasuk inovasi, waktu, uang, dan peralatan yang tepat; individu mempunyai kapasitas, keterampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut; individu sering menerima umpan-balik tentang seberapa baik dia bekerja dibandingkan dengan harapan-harapan kerja; dan individu merasa puas dengan konsekuensi atau penghargaan yang mengikuti keberhasilan pelaksanaan tugas.

Berikut ini adalah gambaran faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu: (a) karakteristik organisasi, (b) karakteristik lingkungan, (c) karakteristik pekerja, (d) dan kebijakan serta praktek manajemen (Steer, 1991). Kinerja pegawai berbeda dengan kinerja organisasi, merupakan mata rantai antara beberapa komponen yang saling terkait satu dengan yang lainnya. Rantai kinerja ada dan selalu bekerja, suka atau tidak. Semua kinerja

ditentukan oleh efektivitas keseimbangan antara pekerja individu dan lingkungan yang berada di dekatnya. Di samping itu, kinerja atau produktivitas manusia akan dapat diperbaiki dalam jangka panjang, hanya melalui perubahan yang hati-hati dan bijaksana dalam komponen-komponen rantai kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja seorang pegawai, yaitu usaha, motivasi, kemampuan, keterampilan, ketepatan persepsi terhadap peran atau tugas, kesempatan untuk berkinerja, ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan, faktor kelompok, dan faktor organisasi dan lingkungan, seperti gaya kepemimpinan atasan, keamanan tempat kerja, dan iklim organisasi.

Gambaran bahwa kinerja seorang pegawai dapat berubah-ubah berdasarkan faktor internal, maupun eksternal yang memengaruhinya. Ada saatnya, kinerja bisa berada pada tingkat yang tinggi, pada saat lain berada dalam taraf normal atau biasa saja, dan pada waktu yang lainnya dapat juga mengalami kemandekan. Hal tersebut sangat tergantung pada kondisi dan situasi yang memengaruhi karyawan tersebut. Walaupun taraf kecakapannya tergolong tinggi dan pengalamannya cukup luas, tetapi bila vitalitas atau kondisi fisiknya sedang kurang baik, maka kinerjanya bisa jadi kurang maksimal.

Orang yang memiliki motivasi kuat dalam melaksanakan tugasnya cenderung memiliki kinerja yang tinggi. Namun, motivasi yang kuat saja tidak cukup, tanpa diimbangi pengetahuan dan keterampilan yang memadai dan sesuai untuk melakukan kerja. Dengan adanya pengetahuan dan keterampilan, memungkinkan seseorang dapat melakukan pekerjaan dengan tepat. Di samping itu, faktor persepsi atau pemahaman terhadap perannya juga sangat berpengaruh.

Seorang pegawai akan dapat berkinerja baik bila ia memiliki peluang untuk mewujudkan kinerjanya. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi, memiliki kemampuan, keterampilan, serta memiliki persepsi yang tepat mengenai suatu pekerjaan, tetapi ia tidak mendapatkan peluang untuk melakukan kerja tersebut, maka faktor lain yang telah dimiliki akan menjadi mubazir. Di samping itu, pegawai juga memerlukan sumber daya untuk melakukan pekerjaan.

Tersedianya sumber daya seperti peralatan kerja yang memadai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja secara maksimal. Hal ini menegaskan kepada pimpinan untuk memperhatikan faktor kesempatan penyediaan fasilitas kerja, agar bawahannya dapat bekerja dengan baik, sehingga memperoleh kinerja yang maksimal. Di samping itu, pada dasarnya setiap manusia memiliki perbedaan-perbedaan pada tingkat upaya, motivasi, persepsi, kemampuan, dan keterampilan yang mereka miliki. Oleh karena itu, kinerja di antara pegawai juga berbeda.

Untuk memperoleh gambaran tentang kinerja atau hasil kerja seseorang atas tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya, Haynes (1995) menjelaskan bahwa ada enam langkah yang harus diikuti, yaitu sebagai berikut.

- 1) *Developing performance expectation* atau menetapkan tingkat kinerja yang diharapkan. Dalam hal ini ditetapkan analisa pekerjaan, kualitas, dan kuantitas pekerjaan yang harus dilaksanakan, metode dan prosedur yang harus dilakukan, dan perilaku yang diterapkan dalam pekerjaan.
- 2) *Monitoring performance progress* atau memantau kemajuan dengan memfokuskan pada hasil yang dicapai.

- 3) *Evaluating performance* atau melakukan evaluasi atas tingkatan kinerja (prestasi kerja) dibanding dengan kinerja yang diharapkan sebelumnya.
- 4) *Providing feedback on performance* atau memberikan umpan-balik atas kinerja.
- 5) *Making administrative decision* atau membuat keputusan administratif atas kinerja yang dicapai.
- 6) *Developing performance improvement plans* atau mengembangkan rencana-rencana peningkatan kinerja.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa untuk mengetahui atau menghasilkan gambaran tentang kinerja yang diharapkan, maka penting adanya penetapan standar tertentu yang akan membantu keberhasilan kinerja. Dengan demikian, akan mudah bagi kita melakukan penilaian atas kinerja. Sebab, salah satu tugas penting pimpinan dalam mengelola sumber daya manusia adalah melakukan penilaian terhadap kinerja pegawainya. Kegiatan tersebut penting dilaksanakan agar pimpinan mendapatkan umpan-balik atas upaya-upaya staf, atau pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Dengan demikian, mereka dapat dibentuk dan dikembangkan menjadi kelompok-kelompok kerja yang kohesif guna tercapainya tujuan organisasi.

Namun, sumber lain menyatakan bahwa mengevaluasi kinerja merupakan salah satu hal sulit dalam mengelola manusia. Menurut Newstrom dan Davis (dalam Uno dan Nina, 2012), penilaian kinerja adalah proses penilaian prestasi. Sementara itu, Stoner dan Freeman menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah membandingkan kinerja seorang pegawai dengan standar atau sasaran yang dikembangkan posisi pegawai tersebut. Dalam pendekatan yang serupa, Handoko (dalam Uno dan Nina, 2012) menyatakan bahwa penilaian prestasi

kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan definisi di atas, tampak diperlukan ukuran atau standar tertentu untuk melakukan proses penilaian kinerja. Berdasarkan ukuran atau standar tersebut, pimpinan dapat mengetahui bagaimana tingkat kinerja yang dimiliki pegawainya. Sebab, penilaian kinerja harus memberikan gambaran yang akurat mengenai kinerja pegawai. Oleh karena itu, sistem penilaian yang digunakan harus dihubungkan dengan pekerjaan (*job related*), praktis dan memiliki standar-standar dengan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan (*reliable*).

Pengertian yang terkandung dalam prinsip "berhubungan dengan pekerjaan" (*job related*) adalah sistem penilaian dapat digunakan untuk menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan atau organisasi. Sementara itu, yang disebut dengan prinsip "praktis" mengandung makna bahwa sistem penilaian dapat dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan yang dinilai. Hal yang juga diperlukan adalah adanya standar-standar pelaksanaan kerja (*performance standards*), sehingga kinerja dapat diukur.

Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui kondisi pegawai. Asumsi ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Calcio, yang menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah uraian sistematis dari pekerjaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan individu atau kelompok. Definisi ini menjelaskan bahwa dengan menggunakan data penilaian kinerja, pimpinan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan pegawainya. Kekuatan yang ada harus dipertahankan dan kalau mungkin ditingkatkan, sedangkan kelemahan yang ada ditutupi atau diperbaiki.

Menurut Newstrom dan Davis (dalam Uno dan Nina, 2012), penilaian kinerja diperlukan untuk mengalokasikan sumber daya dalam lingkungan yang dinamis, memberikan motivasi dan imbalan kepada pegawai, memberikan umpanbalik kepada pegawai tentang hasil kerja mereka, membina hubungan yang baik dalam kelompok, melatih dan mengembangkan pegawai, mematuhi peraturan perundang undangan. Sementara itu, Torrington, Weigtman, dan Johns menyebutkan penilaian kinerja juga memiliki manfaat bagi pegawai. Beberapa manfaat tersebut, yaitu mempertinggi kemampuan, motivasi, sasaran karier, dan pengembangan karier.

Uraian di atas menunjukkan bahwa penilaian kinerja penting untuk dilakukan, karena begitu besarnya manfaat yang dapat diperoleh, baik bagi pihak manajer maupun bagi pegawai. Selain itu, penilaian kinerja hendaknya dilaksanakan dengan sungguh-sungguh agar hasil penilaian benar-benar menunjukkan keadaan yang sebenarnya.

Pada uraian di atas, telah dikemukakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses. Agar proses tersebut dapat terlaksana dengan baik, perlu dipahami langkah-langkah yang harus dijalankan dalam melakukan penilaian kinerja. Dale Furtwengler (1988) (dalam Uno dan Nina, 2012) menegaskan bahwa penilaian kinerja mencakup perbaikan kinerja, pengembangan karyawan, kepuasan karyawan, keputusan kompensasi, dan keterampilan berkomunikasi. Berkaitan dengan perbaikan kinerja, hal ini dapat diukur dalam hal kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai. Ukuran ini menjadi semakin penting dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Pengembangan karyawan berkaitan dengan keahlian, karier, pelatihan, minat, dan pengembangan keterampilan untuk masa depan. Sedangkan kepuasan karyawan, keputusan kompensasi, dan keterampilan berkomunikasi terkait dengan interaksi hubungan yang harmonis dan kepuasan dalam bekerja.

Penilaian kinerja merupakan proses berkesinambungan yang mencakup evaluasi terhadap kinerja saat ini; sasaran untuk meningkatkan kinerja; definisi penghargaan atas pencapaian sasaran di masa mendatang; sistem umpan-balik yang memungkinkan pemimpin dan karyawan memantau kinerjanya; pertemuan secara periodik antara pemimpin dengan karyawan untuk membahas kemajuan karyawan terhadap sasarnya; dan tindakan koreksi ketika karyawan tersebut berusaha mencapai sasaran.

Kemudian berkaitan dengan istilah profesional, ada beberapa *term* yang berhubungan dengan kata profesional. *Term-term* tersebut adalah kata profesi, profesional, profesionalisasi, dan profesionalisme yang pada dasarnya memiliki kesamaan. Dalam pembahasan ini akan dicoba mendeskripsikan *term-term* tersebut. Kata profesi masuk ke dalam kata bahasa Indonesia diserap dari bahasa Inggris (*profession*) atau bahasa Belanda (*professie*). Kedua bahasa tersebut menerima kata ini dari bahasa Latin. Dalam bahasa Latin kata *professio* berarti "pengakuan" atau "pernyataan". Kata kerja untuk "tindak mengaku" atau "tindak menyatakan" ialah *profiteri*. Apa yang dinyatakan atau diakui disebut *professus*. Dengan demikian, berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat dinyatakan bahwa kata "profesi" yang dipergunakan sekarang ini artinya tidak lain dari pernyataan atau pengakuan tentang bidang pekerjaan atau bidang pengabdian yang dipilih (Uno dan Nina, 2012).

Sahertian (1995) (dalam Uno dan Nina, 2012) menyebutkan, profesi pada hakikatnya adalah suatu pernyataan atau janji terbuka (*to profess* artinya menyatakan), yang menyatakan bahwa seseorang itu mengabdikan dirinya pada suatu jabatan atau pelayanan karena orang tersebut merasa terpanggil untuk menjabat pekerjaan itu. Profesi merupakan simbol dari suatu pekerjaan dan selanjutnya menjadi pekerjaan itu sendiri.

Menurut Mc Cully (1967) (dalam Uno dan Nina, 2012), bahwa profesi adalah *a vocation in which professional knowledge of some department of learning science is used in its application to the other or in the practice of an art found it*. Dari pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa dalam suatu pekerjaan yang bersifat profesional, dipergunakan teknik dan prosedur yang bertumpu pada landasan intelektual, yang secara sengaja harus dipelajari dan kemudian secara langsung dapat diabdikan bagi kemaslahatan orang lain.

Dari berbagai pengertian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan bahwa profesi merupakan pekerjaan yang menuntut keahlian berdasarkan disiplin ilmu yang secara khusus disiapkan untuk pekerjaan yang sesuai dengan disiplin ilmunya, baik diperoleh melalui pendidikan formal maupun diperoleh melalui latihan-latihan, bukan berdasarkan disiplin ilmu yang lain dan berbeda dengan lapangan pekerjaannya.

Dengan demikian, kata profesi mendapatkan arti yang lebih jelas atau lebih ketat. Dalam hal ini, ada dua ketentuan mengenai penggunaan kata "profesi". *Pertama*, suatu kegiatan hanya dapat dikatakan "profesi" jika kegiatan itu dilakukan untuk mencari nafkah. *Kedua*, ditentukan pula, suatu kegiatan untuk mencari nafkah hanya boleh disebut "profesi" kalau dilakukan dengan tingkat keahlian yang cukup tinggi.

Penjelasan tersebut menegaskan bahwa profesi mencakup dimensi tujuan (mencari nafkah atau kesenangan) dan dimensi kemahiran (rendah, sedang, dan tinggi). Selain itu, ada dimensi lain yang juga penting untuk dimasukkan dalam profesi, yaitu dimensi moral. Untuk itu, maka profesi dipahami sebagai pekerjaan (kegiatan, aktivitas, atau usaha) yang dilakukan sebagai nafkah hidup dengan mengandalkan keahlian dan keterampilan yang tinggi dan dengan melibatkan komitmen pribadi yang mendalam. Jadi, untuk mengetahui

seseorang itu memiliki profesi, maka dapat dilihat dari bidang yang ditekuninya, keterampilan atau kompetensi teknisnya.

Berdasarkan hal tersebut, maka seorang pekerja profesional perlu dibedakan dari seorang teknisi. Keduanya—pekerja profesional dan teknisi—dapat saja tampil dalam unjuk kerja yang sama, misalnya menguasai teknik kerja yang sama, mempunyai prosedur kerja yang sama, dapat memecahkan masalah-masalah teknis dalam bidang kerjanya. Akan tetapi, seorang pekerja profesional dituntut untuk menguasai visi yang mendasari keterampilannya yang menyangkut wawasan filosofis, pertimbangan rasional, dan memiliki sikap yang positif dalam melaksanakan serta memperkembangkan mutu karyanya. Kemudian, istilah profesionalisasi merupakan suatu usaha untuk mencapai tingkat profesional. Dengan kata lain, profesionalisasi ialah suatu proses perubahan dalam status suatu pekerjaan dari yang nonprofesi atau semi profesi ke arah profesi sungguhan. Maka konsep profesionalisasi dapat dipakai untuk menunjuk kepada suatu proses yang dinamis, di mana pekerjaan-pekerjaan mengubah sifat-sifatnya yang esensial ke arah suatu profesi sungguh, walaupun di antara mereka mungkin tidak banyak bergerak terlalu jauh ke arah ini. Pengertian ini mengandung makna bahwa dalam praktik profesionalisasi, ada proses pekerjaan yang harus dilakukan untuk mewujudkan profesi sungguhan (Piet dalam Uno dan Nina, 2012).

Dalam hal ini, seorang profesional dapat dibedakan dengan seorang amatir. Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang profesional, antara lain bertujuan untuk mendapatkan nafkah. Sementara, seorang amatir melakukan kegiatannya pertama-tama dan terutama, untuk kesenangan pribadi atau sekadar mengisi waktu luang. Biasanya kegiatan itu disebut hobi (Wibowo, 2002) menjelaskan hakikat makna profesional dengan cukup detail. Menurutnya,

yang dimaksud dengan profesional adalah seseorang yang mempunyai karakter sebagai berikut:

- 1) Bangga dengan apa yang sudah dikerjakan, apapun hasilnya, serta memperlihatkan komitmen terhadap kualitas kerja.
- 2) Memperlihatkan tanggung jawab yang terkait dengan pekerjaan.
- 3) Mengantisipasi sesuatu dan bukannya menunggu sampai harus disuruh melakukan sesuatu.
- 4) Melakukan apa saja untuk menyelesaikan pekerjaan.
- 5) Selalu mencari cara untuk memudahkan sesuatu bagi yang dilayani, mendengar kebutuhan pihak yang dilayani, serta berpikir seperti pihak yang dilayani.
- 6) Terus belajar sekeras mungkin mengenai bidang bisnis yang digeluti. Siap bekerja sebagai tim, loyal, jujur, dan dapat dipercaya.
- 7) Kunci sukses profesional adalah menyukai sekaligus menikmati apa yang dikerjakannya. Kepedulian seseorang terhadap suatu pekerjaan, mencerminkan apakah orang tersebut menyukai dan menikmati pekerjaannya atau tidak.
- 8) Seorang dikatakan profesional jika ia melakukan pekerjaan dengan keahlian khusus dan menghasilkan produk yang berkualitas, bertanggung jawab, dan sistematis.
- 9) Profesional memerlukan komponen *TRUST*: spiritual, emosional, intelektual, menjaga kesehatan, dan terus menjaga diri untuk belajar dan mengembangkan pendidikan diri.
- 10) Profesional harus sinergi dengan nilai-nilai ihsan, yaitu kebersihan niat, kerja yang rapi, penyelesaian yang tuntas.

Sebagaimana dijelaskan oleh Suyanto (dalam Uno dan Nina, 2012) menegaskan bahwa suatu pekerjaan dikatakan profesional jika itu memiliki kriteria tertentu. Karakteristik

atau ciri-ciri suatu pekerjaan yang profesional harus memiliki landasan pengetahuan yang kuat, berdasarkan atas dasar kompetensi individual bukan atas dasar KKN, memiliki sistem seleksi dan sertifikasi, ada kerja sama dan kompetisi yang sehat antarsejawat, ada kesadaran profesional yang tinggi, memiliki prinsip-prinsip etik (kode etik), memiliki sistem sanksi profesi, adanya militansi individual, dan memiliki organisasi profesi.

Menurut kriteria-kriteria profesi yang dapat membantu mengidentifikasi bagian yang dianggap sebagai profesional, sebagai berikut.

- 1) Suatu profesi itu berlandaskan pada suatu bentuk pengetahuan yang sistematis dan teruji, dengan demikian menuntut latihan (*training* intelektual).
- 2) Suatu profesi memiliki sikap senang mencoba/mengadakan percobaan terhadap informasi, dengan demikian harus akan ide-ide baru.
- 3) *Positively* (berpikir positif).
- 4) *Result oriented* (berorientasi pada hasil).
- 5) *Setsgoals* (menetapkan tujuan).
- 6) *Integrity* (integritas).

Sementara itu, (David, 1978, dalam Uno dan Nina, 2012) menjelaskan bahwa untuk memberikan gambaran mengenai sosok manusia profesional, sedikitnya ada tiga belas hal yang ada pada mereka, yaitu:

- 1) Bangga pada pekerjaan, dan menunjukkan komitmen pribadi pada kualitas;
- 2) Berusaha meraih tanggung jawab;
- 3) Mengantisipasi dan tidak menunggu perintah, menunjukkan inisiatif;
- 4) Mengerjakan apa yang perlu dikerjakan untuk merampungkan tugas;

- 5) Melibatkan diri secara aktif dan tidak sekadar bertahan pada peran yang telah ditetapkan;
- 6) Selalu mencari cara untuk membuat berbagai hal menjadi lebih mudah bagi orang-orang yang mereka layani;
- 7) Ingin belajar sebanyak mungkin mengenai bisnis orang-orang yang mereka layani;
- 8) Benar-benar mendengarkan kebutuhan orang-orang yang mereka layani;
- 9) Belajar memahami dan berpikir seperti orang-orang yang mereka layani, sehingga bisa mewakili mereka ketika orang-orang itu tidak ada di tempat;
- 10) Pemain tim;
- 11) Bisa dipercaya memegang rahasia;
- 12) Jujur, bisa dipercaya, dan setia; serta
- 13) Terbuka terhadap kritik-kritik yang membangun mengenai cara meningkatkan diri.

Kemudian kesuksesan seorang profesional sesungguhnya memerlukan berbagai persyaratan sebagai berikut :

- 1) Dorongan (motivasi).
- 2) Inisiatif.
- 3) Komitmen.
- 4) Keterlibatan langsung (dengan pekerjaan).
- 5) Antusiasme.

Lebih lanjut lagi menegaskan bahwa kunci keunggulan dalam pelayanan profesional bukanlah strategi kreatif, kemampuan intelektual, atau teknologi canggih. Lebih tepat lagi, keunggulan persaingan profesional sangat ditentukan oleh *passion* (semangat, gairah) dan ketekunan. Mereka yang menang tidak selalu lebih cerdas dari pesaing-pesaing mereka, tetapi

mereka menunjukkan energi, gairah, antusiasme, dorongan, dan komitmen lebih besar. Lebih dari itu, profesionalisme adalah nyawa yang menghidupi aktivitas-aktivitas bisnis dan organisasi. Tanpa profesionalisme, sebuah institusi bisnis atau organisasi tidak akan langgeng, tidak sungguh-sungguh hidup. Dalam hal ini, masalah profesionalisme adalah soal jiwa, nyawa, roh, dan karakter. Manusia-manusia profesional sejati memiliki ciri-ciri, anatomi jiwa yang membedakannya dengan *pseudo* profesional, dengan pekerja biasa, dengan teknisi, dan dengan kaum amatir.

Manusia profesional digerakkan, dimotivasi, dan dipandu oleh hati nurani. Dengan mengikuti suara hati nurani ini, maka manusia profesional menjadikan cinta, kesetiaan, dan tanggung jawab sebagai dasar, fondasi, dan landasan utama profesionalisme. Hal inilah yang menjadi inti dari jiwa profesionalisme, cinta, dan kebahagiaan, kesetiaan dan komitmen, serta tanggung jawab dan kepedulian. Cinta, sebagai belahan jiwa profesional yang pertama mengandung arti, seperti dikatakan Khalil Gibran, "cinta dapat membuat bahagia sekaligus sengsara. Cinta itu menghidupkan, sekaligus menyalibkan. Cinta membuat kita jadi kaya, tapi juga membuat kita miskin. Cinta melahirkan tawa dan juga tangisan pilu. Cinta tidak mengambil apa-apa, tidak juga memberi apa-apa, kecuali dirinya sendiri, utuh penuh."

Dalam hal ini, cinta seorang profesional pertama-tama ditujukan kepada Tuhan. Cinta kepada Tuhan ini membuat profesional sejati selalu berjuang untuk melaksanakan hukum-hukum dan kehendak Tuhan, dan menjauhi larangan-larangan-Nya. Cinta seorang profesional juga ditujukan kepada ciptaan Tuhan: manusia (termasuk dirinya) dan segala isi alam semesta (lingkungan hidup). Mengenai kesetiaan, sebagai belahan jiwa profesional kedua, mengandung arti bahwa atas dasar cinta tersebut di atas, profesional sejati menunjukkan kesetiaan kepada etika profesi yang dipilihnya. Ia menjunjung tinggi nilai-

nilai etis (norma etika), seperti kejujuran, keadilan, kerendahan hati, kehormatan, kesucian diri, kebersihan lahir batin, ketepatan janji, dan kesederhanaan. Ia menjaga nama baik, mendisiplin diri untuk menjadi manusia berbudi luhur dan mulia.

Belahan jiwa profesional ketiga, yaitu tanggung jawab. Artinya, profesional sejati menerima tanggung jawab untuk belajar meningkatkan kompetensi yang mendukung profesinya, bekerja keras, bekerja tuntas, rajin, dan tekun berusaha. Sehingga, ia dapat menghasilkan kinerja (*performance*) dan karya yang berkualitas tinggi.

Selanjutnya, dengan mengaktualisasikan jiwa profesional di atas, maka akan melahirkan sikap dan perilaku profesional berikut ini :

- 1) Profesional sejati memiliki kebiasaan belajar dengan tahap dari pengalaman dan pendidikan di universitas kehidupan. Ia mengejar kesempurnaan, suatu standar yang tinggi melampaui ekspektasi masyarakat umum. Hal ini membuat profesional sejati selalu menunjukkan kinerja dan karya berkualitas tinggi, sekaligus membuktikan bahwa ia adalah orang yang kompeten di bidangnya, orang yang memiliki atau kemahiran tingkat tinggi.
- 2) Profesional sejati melakukan pekerjaannya bukan hanya sekadar untuk mencari nafkah lahiriah. Dengan dorongan.
- 3) cinta, kesetiaan, dan tanggung jawab, maka segala pekerjaannya dilakukan untuk sesuatu yang mulia, sesuatu yang luhur, sesuatu yang terpuji. Sehingga, kaum profesional sejati memiliki kesediaan berkorban untuk kepentingan yang lebih besar (altruistik). Sikap altruistik inilah yang membuat manusia profesional mampu menjaga antusiasme dan kegairahan dalam bekerja. Sekalipun imbal jasa atau gaji rendah, fasilitas terbatas, situasi serba sulit, dan tidak menyenangkan.

- 4) Profesional sejati selalu melayani sepenuh hati. Ia lebih banyak memikirkan apa yang dapat saya berikan, apa yang dapat saya sumbangkan, dan bukan apa yang akan saya peroleh. Ia memberikan perhatian serius terhadap kebutuhan dan harapan masyarakat luas, termasuk kepuasan pelanggan, konsumen, atau klien yang menikmati jasa pelayanannya.
- 5) Profesional sejati menunjukkan keberanian (*courage*) untuk menyatakan kebenaran. Ia tidak takut menderita, ia lebih takut tidak memberikan yang terbaik. Ia tidak takut mengalami kegagalan, ia lebih takut tidak melakukan apa-apa. Ia takut kepada hal-hal yang merusak dan menyesatkan jiwanya, dan bukan pada hal-hal yang mengancam tubuh dan pekerjaannya.
- 6) Profesional sejati menundukkan diri, taat dan patuh, pada nilai-nilai etis (norma etika) yang telah dikodifikasikan dalam bentuk kode etik, peraturan perundangan, *rule of law*, dan hukum. Sepanjang hal tersebut sesuai dengan hati nurani dan nilai-nilai kemanusiaan dan kemasyarakatan. Sehingga, ia berusaha hidup jujur, transparan, otentik, dan apa adanya. Ia berjuang untuk tidak munafik, untuk punya integritas yang kokoh, komitmen, dan dapat dipercaya.
- 7) Profesional sejati selalu berusaha menjadi manusia yang pantas dibanggakan oleh masyarakatnya. Ia memelihara "rasa malu". Ia peka terhadap kesalahan, betapapun kecilnya. Ia bersedia menerima sanksi atas kesalahannya. (Andrias dalam Uno dan Nina, 2012).

Secara singkat, dapat dikatakan bahwa ada tiga komponen atau karakter dasar yang selalu dapat dilihat dan melekat pada setiap profesional yang baik mengenai cara kerja mereka. Ketiga cara atau karakter dasar itu adalah keinginan untuk menjunjung tinggi

pekerjaan (*job quality*), menjaga harga diri dalam melaksanakan pekerjaan, dan keinginan untuk memberikan pelayanan pada masyarakat melalui pekerjaan untuk karya profesionalnya. Kalau dikaitkan dengan kinerja, maka ketiga komponen tersebut sangat berkaitan dan saling mendukung. Hal ini dapat kita simak dalam penjelasan sebelumnya, yang menegaskan bahwa kinerja adalah serangkaian perilaku atau kegiatan kerja seseorang dalam menjalankan tugasnya dengan dasar pemahaman, kompetensi, keterampilan, penuh dedikasi, bergairah, dan motivasi tinggi untuk meraih prestasi, dan mencapai keberhasilan tujuan organisasi. Di dalamnya, mencakup posisi kerja, tata tertib di tempat kerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan kerja sama dengan orang lain.

Untuk menggambarkan tentang kinerja Profesi dan Pengamanan (Propam) dalam pembinaan disiplin anggota Polri perlu juga melihat akan fungsi Profesi dan Pengamanan (Propam) itu sendiri. Apa saja fungsi Profesi dan Pengamanan (Propam) di dalam organisasi Polri ada dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 2 tahun 2003 tentang Peraturan disiplin anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Atas dasar peraturan itulah Profesi dan Pengamanan (Propam) mempunyai tugas pokok dan fungsinya sebagai salah satu fungsi pada Kepolisian yang bertugas membina dan menyelenggarakan fungsi pertanggung jawaban profesi, pengamanan internal, penegakan disiplin dan ketertiban di lingkungan Polda, termasuk pelayanan pengaduan masyarakat tentang adanya penyimpangan tindakan anggota Polri/PNS termasuk pemberian rehabilitasi sesuai ketentuan yang berlaku.

Terkait dengan fungsi Profesi dan Pengamanan (Propam) pada Kepolisian Negara Republik Indonesia. Pada PPRI nomor 2 tahun 2003 tentang Peraturan disiplin anggota Polri tersebut diatur bahwasanya Profesi dan Pengamanan (Propam) memiliki fungsi pencegahan,

pembinaan, penyelenggara, dan penindak bagi anggota Polri yang melakukan pelanggaran dan penyimpangan. Van Vallenhoven (dalam Marwan Effendi 2005) menyebutkan ada 4 dalam fungsi dan tujuan Negara yang disebut (catur praja) antara lain (*Regelling*) fungsi membuat peraturan, (*Bestuur*) fungsi menyelenggarakan pemerintah, (*Rechtspraak*) fungsi mengadili, (*Politie*) fungsi ketertiban dan keamanan.

Apa yang telah dikemukakan oleh Van Vallenhoven (dalam Marwan Effendi, 2005) tersebut sangat relevan dengan tugas pokok fungsinya Profesi dan Pengamanan (Propam) dalam pembinaan disiplin anggota Polri. Fungsi Profesi dan Pengamanan (Propam) dalam pembinaan disiplin anggota Polri sangat berperan penting untuk membantu pimpinan dalam mendisiplinkan anggotanya. Karena tanpa ada adanya fungsi pengawasan pimpinan tidak bisa mengetahui sampai dimana tingkat kedisiplinan anggotanya. Organisasi yang baik dapat dikatakan adanya divisi yang mengawasi anggotanya agar tercapai suatu organisasi yang sehat.

b. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi selalu menjadi isu aktual di dalam suatu organisasi, hal ini dikarenakan kinerja merupakan kunci apakah organisasi tersebut efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya. Menurut Wibawa dan Atmosudirdjo kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk meningkatkan kebutuhannya secara efektif (Pasolong, 2011). Kinerja organisasi erat kaitannya dengan pencapaian tujuan, perencanaan serta manajemen yang ada dalam organisasi. Penelitian ini berfokus pada kinerja organisasi dan berlokus di organisasi publik.

c. Pengukuran Kinerja Organisasi

Pengukuran kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Berdasarkan beberapa pengukuran kinerja organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli seperti Mardiasmo, Dwiyanto, Ratminto dan Wiharsih, serta Bastian, peneliti merumuskan beberapa hal penting dalam menilai kinerja organisasi dalam rangka penelitian di Bidang Pengelolaan Aset Daerah BKUD Kabupaten Magelang, yaitu :

- 1) Efektifitas, merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. (Ratminto dan Winarsih, 2005).
- 2) Akuntabilitas, adalah ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pemerintahan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh stake holders, seperti nilai dan norma yang berkembang di masyarakat (Ratminto & Winarsih, 2005). Akuntabilitas merujuk pada kemampuan suatu organisasi dalam implementasikan kebijakan dan kegiatan secara konsisten.
- 3) Efisiensi, berarti penggunaan dana masyarakat (public money) tersebut dapat menghasilkan output yang maksimal (Mardiasmo, 2004).
- 4) Transparansi, yaitu prosedur/tata cara, penyelenggaraan pemerintahan dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta (Ratminto dan Winarsih, 2005). Mardiasmo menjelaskan bahwa transparansi dalam pengelolaan keuangan daerah diartikan sebagai keterbukaan pemerintah dalam membuat kebijakan-kebijakan tentang keuangan daerah sehingga dapat diketahui dan diawasi oleh DPRD dan masyarakat (Mardiasmo, 2004).

2. Karir

Karir adalah sebagai suatu rangkaian pekerjaan-pekerjaan, jabatan-jabatan, dan kedudukan yang mengarah pada kehidupan dalam dunia kerja (Dewa Ketut Sukardi, 1989). Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang (Hani Handoko, 2000). Menurut Gibson dkk (1995), karir adalah rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan.

Menurut Greenhaus (Irianto, 2001) terdapat dua pendekatan untuk memahami makna karir, yaitu : pendekatan pertama memandang karir sebagai pemilikan (*a property*) dan/atau dari *occupation* atau organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa karir sebagai jalur mobilitas didalam organisasi yang tunggal seperti jalur karir di dalam fungsi marketing, yaitu menjadi sales representative, manajer produk, manajer marketing distrik, manajer marketing regional, dan wakil presiden divisional marketing dengan berbagai macam tugas dan fungsi pada setiap jabatan. Pendekatan kedua memandang karir sebagai suatu properti atau kualitas individual dan bukan *occupation* atau organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada setiap individu/pegawai.

Berdasarkan kedua pendekatan tersebut definisi karir adalah sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (*work-related experiences*) yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami oleh setiap individu/pegawai dan secara luas dapat dirinci ke dalam *objective events*. Salah satu contoh untuk menjelaskannya melalui serangkaian posisi jabatan/pekerjaan, tugas atau kegiatan pekerjaan, dan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan (*work related decisions*).

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa karir adalah suatu status atau jenjang pekerjaan atau jabatan seseorang sebagai sumber nafkah apakah itu sebagai pekerjaan utama maupun pekerjaan sambilan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Menurut Sugiono, penelitian kualitatif adalah penelitian dimana peneliti ditempatkan sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara penggabungan dan analisis data bersifat induktif (Sugiono. 2010). Menurut Poerwandari (2005), penelitian kualitatif menghasilkan dan mengolah data yang sifatnya deskriptif, seperti transkripsi wawancara dan observasi. Kirk dan Miller (dalam Moloeng) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai cara untuk melakukan pengamatan langsung pada individu dan berhubungan dengan orang-orang tersebut untuk mendapatkan data yang digalinya (Moleong, J.L, 2002).

B. Informan

Informan dalam penelitian adalah Personil Proqram Polres Bantul. Sebanyak 10 orang.

C. Cara Pengumpulan Data

1. Jenis dan Sumber Data

Dari yang digunakan dalam penelitian ini dibedakan dalam dua jenis, yaitu:

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari wawancara penelitian dengan responden.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari data yang terkait dalam penelitian ini.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian dilakukan dengan berbagai cara antara lain:

a. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan jalan Tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penyelidikan (Rahayu, 2015) Sepihak artinya menerangkan tingkat kepentingan antara interviewer dan interviewee. Penyelidikan di sini bisa berupa penelitian, pengukuran psikologis atau konseling. Tujuan penyelidikan menurut Lincin dan Guba antara lain adalah mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain (Rahayu, 2015).

b. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, website, majalah, prasasti, notulen, agenda dan sebagainya yang ada hubungannya dengan topik pembahasan yang diteliti (Arikunto, 1993).

D. Alat Analisa Data

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Metode deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan/melukiskan keadaan subjek/objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (Soedjono, 1999). Analisis data yang muncul baik berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka dari data yang telah dikumpulkan dalam aneka macam cara

(wawancara, observasi, dokumen), peneliti menggunakan analisis interaktif menurut Milles dan Huberman (1984). Analisis ini terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

1. Reduksi data

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajam, menggolongkan mengarahkan dan membuang yang tidak perlu. Reduksi data diartikan pula sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan hasil-hasil penelitian. Menurut Miles dan Huberman (1984), *data reduction refers to the process of selecting, focusing, simplifying, abstracting, and transforming the "raw" data that appear in written-up field notes.* Reduksi data adalah sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi "kasar" yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.

2. Penyajian data

Penyajian data kualitatif yang paling sering adalah bentuk naratif. Teks terpecah-pecah, bagian demi bagian dan bukan simultan. Berdasarkan sekumpulan informasi yang tersusun diharapkan memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan mengambil tindakan-tindakan korektif tertentu. Dengan melihat penyajian data tersebut akan memudahkan dalam memahami apa yang sedang terjadi, apa yang harus dilakukan. Untuk diperoleh penyajian data yang lebih baik dan untuk melengkapi penyajian naratifnya, maka disertakan penyajian data berbentuk matrik, grafik, jaringan dan bagan. Semuanya guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam satu bentuk yang terpadu dan mudah dipahami.

3. Menarik kesimpulan

Proses membuat kesimpulan sebenarnya sudah dimulai dari awal penelitian, hanya saja kesimpulan pendahuluan ini sifatnya masih longgar. Bentuk dari kesimpulan awal ini biasanya masih berupa rekaan dari proposisi perkasus atau perfenomena, pola hubungan antara fenomena, konfigurasi-konfigurasi tertentu yang dapat menggambarkan alur sebab akibat. Kesimpulan final kadang kala belum dapat dirumuskan pada saat penelitian berakhir. Kesimpulan penelitian merupakan diverifikasi selama penelitian berlangsung.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat