

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. 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 sumber daya 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 menurut Schuler (1999:139).

Pada dasarnya pengembangan sumber daya manusia menurut pendapat Handoko (1994:103) 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 sasaran-sasaran kerja yang ditetapkan. Sedangkan Hasibuan (1997:75) 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 dimasa yang akan datang. Siagian (1997:183-184) 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
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) mencerminkan dua aspek utama, 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 tenaga-tenaga spesialis yang memiliki keterampilan dalam pelaksanaan fungsi-fungsi teknis maupun generalis, yaitu menjamin proses penyelenggaraan pemerintahan agar benar-benar bergerak sejalan dengan aspirasi masyarakat dan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip etika birokrasi, aturan hukum maupun konstitusi negara.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, pada dasarnya prinsip pengembangan sumber daya manusia menurut Soeprapto (2000:48) 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.

## 2.2. 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) dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan profesionalisme adalah kecocokan (*fitness*) antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi (*bureaucratic-competence*) dengan kebutuhan tugas (*task-requirement*). Terpenuhiya 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.

Pendapat tersebut diperkuat juga oleh Atmosoeparto (2000:51) yang menyebutkan bahwa profesionalisme merupakan cermin dari kemampuan (*competensi*), 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) 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 dari 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 untuk meningkatkan *professional integrity* (integritas profesional) yang bermanfaat bagi penyempurnaan pelayanan kepada masyarakat.

Untuk itu menurut Mertin Jr (dalam Islamy, 1998:25-26), karakteristik/ciri-ciri sosok profesionalisme aparatur sesuai dengan tuntutan *good governance*, diantaranya, meliputi:

1. *Equality*: Perlakuan yang sama atas pelayanan yang diberikan. Hal ini didasarkan atas tipe perilaku birokrasi rasional yang secara konsisten memberikan pelayanan yang berkualitas kepada semua pihak tanpa memandang afiliasi politik, status sosial dan sebagainya. Bagi mereka memberikan perlakuan yang sama identik dengan berlaku jujur.
2. *Equity*: Perlakuan yang sama kepada masyarakat tidak cukup. Selain itu juga perlakuan yang adil. Untuk masyarakat yang pluralistik kadang-kadang diperlukan perlakuan yang adil dan perlakuan yang sama (misalnya menghapus diskriminasi pekerjaan, sekolah, perumahan dan sebagainya) dan kadang-kadang pula diperlukan perlakuan yang adil tetapi tidak sama kepada orang tertentu (pemberian kredit tanpa bunga kepada pengusaha lemah dsb).
3. *Loyalty*: 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.

4. *Accountability*: Setiap aparat pemerintah harus siap menerima tanggungjawab atas apapun yang dikerjakan 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).

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

### **2.2.1 Performansi Aparatur**

Performansi (*Performance*) dapat diartikan menjadi prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/penampilan kerja (L.A.N, 1992:3). *Performance* merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses yang lebih menekankan pada individu (August W. Smith, 1982:393). Menurut Gibson (1996:70) bahwa *performance* atau prestasi (kehandalan dan kecakapan) adalah hasil yang di inginkan dari perilaku. Prestasi kerja artinya sama dengan kinerja. Kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu dan ukuran tertentu (Moenir, 1983:76).

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).

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 perpormansi pegawai (F.C. Gomes, 2001:133). 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 atau 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. Gomes, 2001:144) harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1). Keterkaitan pekerja (*be job related*) dan spesifikasi pekerjaan;
- 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 instrumen yang disetujui);
- 4). Hindarkan pilihan-pilihan perorangan dan subyektifitas (kata-kata seperti ketulusan dan komitmen tidak harus dipakai kecuali karakteristik-karakteristik itu bisa diukur);
- 5). Dicoba hanya sesudah usaha yang disetujui bersama untuk mengkomunikasikan standar-standar performansi 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.

### **2.2.2 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 memahami dan mampu mengembangkan lima macam akuntabilitas (Jabbara dan Dwivedi, dalam Islami, 1998:17-18) yaitu:

- 1). Akuntabilitas Administratif/Organisasional:

Untuk ini diperlukannya adanya hubungan hierarkis yang jelas di antara pusat-pusat pertanggungjawaban dengan unit-unit dibawahnya. Hubungan hierarkis itu biasanya telah ditetapkan 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 ketidakmampuannya memenuhi keinginan legislatif, maka pertanggungjawaban aparat atas tindakan-tindakannya dapat dilakukan didepan 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 pejabat politik itu juga harus menerima tanggungjawab administratif dan 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 tugas-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 diletakkan 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 mengembangkan akuntabilitas moral pada diri mereka.

Samuel Paul (Modul AKIP, 2000:28) 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). *Profesional 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) membagi akuntabilitas menjadi 4 bagian, yakni:

- 1). *Traditional* atau *Regularity accountability*: yakni memfokuskan pada transaksi-transaksi 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.
- 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):

- 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.

### 2.2.3 Responsibilitas Aparatur

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

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 peran 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* (*economies, efficienciness and efectiveness*) 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.

#### **2.2.4 Loyalitas Aparatur :**

Loyalitas aparatur yang berkaitan dengan karakteristik sosok profesionalisme menurut Islami (1998:25-26) 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 mempertanggungjawabkan tugas pekerjaan, daya tanggap. Selain itu loyalitas tidak membeda-bedakan 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 mentaati peraturan-peraturan yang ada (Hasibuan, 1990:213). Dengan kata lain kedisiplinan aparatur dapat dilihat dari tingkat loyalitasnya terhadap berbagai peraturan yang berlaku.

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

### **2.2.5 Kemampuan Aparatur**

Thoha (1985:19) 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) bahwa pendidikan berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh.

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

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

#### **1). Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan diartikan oleh Siagian (1983:57) 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 diruang kelas dengan program yang pada umumnya bersifat “*structure*”. Di sisi lain pendidikan formal dapat terjadi dimana saja karena sifatnya yang “*unstructure*”. Melalui kedua situasi pendidikan tersebut pengalihan pengetahuan dan keterampilan terjadi.

Daliman (dalam Notoadmodjo 1992) 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 personil 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 terpenting, serta dilihat dari peranannya, maka pendidikan adalah kunci untuk segalanya (E.F. Scumacher, dalam Sedarmayanti, 2001:40).



Pendidikan menurut Pandojo 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 keterampilan (*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 keterampilan mengenai jabatan berarti iapun berkesempatan untuk mengembangkan dirinya (Rudi J. Utomo, dalam Cahyono 1999:81).

Pada dasarnya menurut Musanef (1984:172) 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 kearah 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 ialah 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 dari 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, dalam Moenir, 2000:117)

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 seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya atas 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 dari tinggi rendahnya 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). 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) didefinisikan sebagai keseluruhan pelajaran yang dipetik oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dijalani dalam perjalanan hidupnya. Pengalaman kerja yang telah ditempuh oleh karyawan merupakan putaran atau rotasi pekerjaan, rotasi berhubungan dengan pemindahan para karyawan

dengan landasan yang sistematis untuk meluaskan pengalaman mereka.

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) bahwa pengalaman kerja berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan. Orang yang mempunyai kematangan pengalaman pekerjaan yang tinggi dalam bidang tertentu 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.

### 2.2.6 Kompetensi Aparatur

Kompetensi oleh Hooghiemstra (dalam Atmosoeparto, 2000:59) didefinisikan sebagai suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara. Ketidak samaan 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) 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) 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 rata-rata atau seseorang pelaku efektif dari seseorang pelaku yang tidak efektif. Lebih lanjut dikatakannya sifat-sifat tersebut dapat didefinisikan sebagai berikut:

- a. Tujuan dan 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 dari 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 menarik ketimbang suatu ancaman.

2. Selalu mencari informasi dan motivasi untuk mempelajari keterampilan-keterampilan teknis dan hubungan antar pribadi baru.
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 multi disipliner 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 antar pribadi yang memadai untuk mengetahui kebutuhan dan suasana emosional pelanggan, cukup inisiatif untuk mengatasi rintangan-rintangan 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) penguasaan dan pemecahan masalah serta kesediaan untuk bekerja sama, (e) 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) nilai-nilai birokratis 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). *Pertama* “*unconciuous 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 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, “unconciuous 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.

### **2.3. Konsep Kinerja**

*Performance* atau konsep kinerja dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*The degree of accomplishment*” (Rue and Byars, 1981:375). Sering pula disebut tingkat pencapaian tujuan organisasi. Penilaian terhadap *performance* atau disebut juga kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting, dimana penilaian dimaksud bisa dibuat sebagai masukan guna mengadakan perbaikan untuk peningkatan kinerja organisasi pada waktu berikutnya (Mac Donald and Lawton, 1977). Apabila sebuah organisasi tidak menghasilkan keluaran berupa materi, *performance* juga sebagai sebutan bagi pengukuran output atau hasil dari organisasi. Penjelasan tersebut dibicarakan oleh Stodgil dalam hubungannya dengan permasalahan output organisasi.

Menurut Peter Jennergren dalam Nystrom dan Starbuck (1981:43), makna dari *Performance* (Kinerja) adalah “Pelaksanaan tugas-tugas secara aktual”. Sedangkan Osborn dalam John Willey dan Sons (1980:77) menyebutnya sebagai “Tingkat pencapaian misi organisasi”. Dengan demikian dapatlah disimpulkan yang mana *performance* (kinerja) itu merupakan “Suatu keadaan yang bisa dilihat sebagai gambaran dari hasil sejauh mana pelaksanaan tugas dapat dilakukan berikut misi organisasi”.

Untuk mengetahui bagaimana kinerja sebuah organisasi banyak pendapat para pakar dengan menggunakan indikator dan konsep, seperti efektifitas, efisiensi dan juga produktivitas untuk menentukan sejauh mana kemampuan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan. Namun konsep dan indikator yang dikemukakan selalu saja hanya tepat digunakan bagi organisasi swasta yang berorientasi keuntungan belaka, hal ini tentunya berbeda dengan organisasi publik yang berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat banyak tanpa mengejar keuntungan materi. Namun orientasi untuk pelayanan publik bagi kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat untuk menuju suatu pemerintahan yang *good governance*.

Levine dkk (1990) mengusulkan tiga konsep yang bisa dipergunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu: *responsiveness*, *responsibility* dan *accountability* (Dwiyanto, 1995). Georgepoulos dan Tannenbaum dalam Emitai Etzioni (82) menggunakan ukuran keberhasilan sebuah organisasi dengan :

- Produktivitas organisasi

- Bentuk organisasi yang luwes sehingga berhasil menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi yang bersangkutan.
- Tidak adanya ketegangan, tekanan maupun konflik di antara bagian-bagian dalam organisasi tersebut.

Stodgil dan James D.Thomson (1967:33) berpendapat bahwa keberhasilan organisasi melalui:

- *Productivity/performances*
- *Integration and*
- *Morale*
- *Adaptiveness*
- *Institutionalization.*

Bila dilihat ukuran-ukuran yang diberikan para pakar di atas dapat dimaklumi adanya sisi yang hampir sama antara satu sarjana dengan yang lain. Ukuran kriteria tersebut memang telah dibuktikan berhubungan positif dengan efektivitas organisasi, namun demikian dalam pengukuran kinerja organisasi dari sudut pencapaian tujuan sebagai misi akhir dari tujuan banyak dari kriteria evaluasi tersebut relatif tidak stabil setelah jangka waktu selanjutnya, yang mana kriteria yang telah dipakai untuk pengukuran kinerja waktu sekarang belum tentu tepat dan cocok lagi untuk waktu yang akan datang, mungkin saja dapat diragukan hasilnya pada waktu berikutnya.

Untuk itu dalam menentukan kriteria yang akan dipakai dalam penelitian ini, penulis tidak langsung menggunakan pendapat salah satu pakar di atas, namun

berusaha menyesuaikan dengan keadaan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Utara.

Menurut Keban (1995), pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengukur kinerja Pemerintahan, yaitu pendekatan manajerial dan pendekatan kebijakan, dengan asumsi bahwa efektivitas dari tujuan suatu institusi sangat tergantung dari dua kegiatan pokok tersebut "*Public Management and Policy*". Pendekatan manajemen mempersoalkan hingga seberapa jauh fungsi-fungsi manajerial pemerintahan telah dijalankan seefisien dan seefektif mungkin. Sasarannya adalah semua yang bertugas mengimplementasikan kebijakan publik. Selanjutnya Keban (1995) menggabungkan kedua pendekatan tersebut yang disebutnya dengan pendekatan moral/etika, yang mana beliau melihat hingga seberapa jauh suatu institusi menaruh perhatian terhadap aspek moralitas, yakni apakah institusi memperlakukan pegawainya dan masyarakat umum atau golongan tertentu secara adil atau apakah institusi tersebut memperhatikan internal dan eksternal etik. Apakah institusi cukup responsif atau tanggap terhadap perubahan yang datang dari masyarakat. Adapun sasaran dari pendekatan ini adalah gabungan dari dua pendekatan di atas.

Selanjutnya fungsi manajerial dapat ditinjau dari manajerial yang bertugas, berupa adanya peningkatan dalam pemakaian manajerial *skill*, pemakaian sistem, dan prosedur kerja yang lebih baik, peningkatan motivasi serta kepuasan kerja di antara pegawai atau aparat institusi. Apakah peningkatan ini telah memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan secara efisien dan efektif. Selain itu kinerja pemerintah dapat dinilai sampai sejauh mana masing-

masing instansi telah melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab tersebut yang merupakan manifestasi dari kegiatan manajemen dan *policy*. Dalam penelitian ini nanti yang dimaksudkan dengan *performance* (kinerja) adalah “Ada Tidaknya Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Utara melakukan tugas dan fungsinya secara aktual sehari-hari”.

#### **2.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Banyak faktor yang dapat berperan menciptakan kinerja organisasi, diantaranya visi-misi, struktur organisasi, prosedur kerja, sistem intensif, disiplin, kerja sama, kepemimpinan dan lain-lain. Hal tersebut telah dibuktikan dengan berbagai penelitian. Menurut penelitian Daha (2002), faktor yang dapat berperan dalam mempengaruhi keberhasilan kinerja pelayanan publik yang sangat dominan adalah faktor kepemimpinan, sistem intensif dan kerjasama (Studi Kasus pada Kantor Pendaftaran Penduduk Kota Samarinda). Keadaan tersebut lebih banyak terdapat pada organisasi yang bertujuan profit dan organisasi pelayanan publik secara langsung.

Menurut Zauhar (1996:9), menyebutkan:

“...peningkatan kinerja individu dapat dilihat dari keterampilannya, kecakapan praktisnya, kompetensinya, pengetahuannya dan informasinya, keleluasaan pengalamannya, sikap dan prilakunya, kebajikannya, kreativitasnya, moralitasnya dan lain-lain. Kinerja kelompok dilihat dari aspek kerjasamanya, keutuhannya, disiplinnya, loyalitasnya dan lain-lain”.

Berdasarkan pendapat di atas, kinerja individu sangat dipengaruhi banyak hal, yang mana sangat menonjol adalah kecakapan serta pengetahuan seseorang, sedangkan kinerja kelompok juga sangat kompleksnya, yang mana diantaranya

adalah aspek kerjasama dan disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut tentunya dibutuhkan sikap profesionalisme dalam bekerja.

Menurut Robins (2001:273), bahwa:

“Sejumlah faktor struktural menunjukkan suatu hubungan ke kinerja. Di antara faktor yang lebih menonjol adalah persepsi peran, norma, inekuitas status, ukuran kelompok, susunan demografinya, tugas kelompok, dan kekohesifan”.

Selanjutnya menurut Katz (1969) pelaksanaan tugas atau tujuan organisasi memerlukan dukungan struktur organisasi, seperti dasar hukum, tata kerja, fasilitas dan lain-lain. Kemampuan struktur organisasi merupakan kemampuan administrasi, yakni kemampuan organisasi untuk mencapai atau menyelesaikan tugas-tugas yang didukung oleh struktur organisasi di samping lingkungannya. Seberapa jauh kemampuan organisasi melaksanakan fungsi sangat tergantung pada tersedianya tenaga terlatih, *resources* dan tingkat kewenangan (Katz, 1969:100).

Selanjutnya Wright dkk (1996: 188), berpandangan bahwa:

“Struktur Organisasi adalah sebagai bentuk cara di mana tugas dan tanggung jawab dialokasikan kepada individu, di mana individu tersebut dikelompokkan ke dalam kantor, departemen dan divisi. Struktur Organisasi hendaknya selalu menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan publik dan lingkungan hal tersebut bertujuan untuk terciptanya kinerja organisasi yang efektif dan proses kerja yang cepat”.

Menanggapi pendapat di atas, maka dapat disimak bahwa untuk terciptanya kinerja organisasi yang efektif agar tercipta suatu keadaan untuk mempercepat proses kerja yang cepat dibutuhkan struktur organisasi yang bisa memenuhi kebutuhan publik dalam era otonomi saat ini. Melihat dari pendapat para pakar tersebut di atas jelaslah, bahwa profesionalisme pegawai dan struktur organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi dalam kinerja suatu organisasi.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Utara dalam bekerja tidak berhadapan langsung melayani masyarakat, tetapi hanya bekerja di belakang meja menyiapkan lembaga dan organisasi yang akan berhubungan langsung dengan masyarakat dalam pelayanan publik cenderung lebih ditentukan oleh faktor SDM yang dituntut profesional dalam melaksanakan tugas sehari-hari dan struktur dalam organisasi yang mengatur pekerjaan yang harus dilakukan dalam mempersiapkan lembaga dan organisasi handal guna melayani masyarakat secara prima.

Menurut Korten dan Alfonso, 1981 dalam (Tjokrowinoto, 1996: 178), bahwa: “Profesionalisme adalah kecocokan (*fitness*) antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi (*bureaucratic-competence*) dengan kebutuhan tugas (*task-requirement*)”. Menurut pendapat di atas pegawai yang memiliki kemampuan yang sejalan dengan kebutuhan tugas yang dilakukannya dalam bekerja merupakan syarat terciptanya pegawai yang profesional. Maksudnya kemampuan dan keahlian pegawai merupakan suatu pencerminan dari arah dan tujuan yang ingin dicapai sebuah organisasi. Dengan demikian, apabila Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Utara ingin melayani masyarakat banyak untuk terciptanya *good governance*, maka Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Utara haruslah memiliki aparat yang profesionalisme dan berkompetensi demi tercapainya tujuan organisasi.