

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESA

2.1 KAJIAN PUSTAKA

2.1.1 Manajemen

Istilah manajemen berasal dari bahasa latin *manui*, yang berarti tangan yang pegang kendali kuda agar sang kuda dapat diarahkan mencapai tujuan yang baik. Menurut Longest dalam Tjandra Yoga (2007: 13) menyebutkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang melibatkan hubungan interpersonal dan teknologi, yang akan digunakan untuk mencapai seluruh atau setidaknya sebagian tujuan organisasi dengan tenaga manusia yang ada serta sumber daya lain dan teknologi yang tersedia.

Menurut Luther Gullick dalam Tjandra Yoga (2007:13) menyatakan bahwa proses usaha dalam manajemen meliputi; *planning, organizing, staffing, directing, coordinating dan controlling*.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang melibatkan hubungan interpersonal dan teknologi dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui proses

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan.

Siagian dalam Tjandra Yoga (2007:14) menyebutkan ada sedikitnya empat sudut pandang yang dapat dikupas dari definisi manajemen. Pertama adalah penerapan teori manajemen harus tetap bersifat situasional, dimana seni menggerakkan orang lain. Kedua, manajemen selalu berkaitan dengan organisasi dimana ada yang memimpin atau mengatur dan ada yang harus menjalankan kegiatan operasional. Ketiga, keberhasilan organisasi merupakan gabungan antara kemahiran manajerial pimpinan dan keterampilan teknis pelaksana. Keempat, kelompok manajerial dan kelompok pelaksana secara operasional harus menyatu dalam berbagai tindakan nyata dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2011:2)

Menurut Veithzal Rivai (2011:1) bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi

segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian.

Kadarman dan Udaya dalam Tjandra Yoga (2007:14) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu rentetan langkah yang terpadu yang mengembangkan suatu organisasi sebagai suatu sistem yang bersifat sosio-ekonomi-teknis. Sosio berarti menunjukkan peran penting manusia dalam menggerakkan seluruh sistem organisasi. Ekonomi berarti kegiatan dalam sistem organisasi ini bertujuan memenuhi kebutuhan hakiki manusia. Teknis berarti dalam kegiatan ini digunakan alat dan cara tertentu secara sistematis.

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian tenaga kerja yang bersifat sosio-ekonomi-teknis untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam manajemen sumber daya manusia, karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam manajemen sumber daya manusia adalah manusianya itu sendiri. Saat ini sangat disadari bahwa sumber daya manusia merupakan masalah perusahaan yang paling penting karena dengan sumber

daya manusia menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi. Disamping itu, sumber daya manusia dapat menciptakan efisien, efektivitas dan produktivitas perusahaan. Melalui sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manajer dapat menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan perusahaannya agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen. Aktivitas ini tidak berlangsung menurut isolasi, yang jelas setiap aktivitas mempengaruhi sumber daya lain. Bila aktivitas sumber daya manusia dilibatkan secara keseluruhan, maka aktivitas tersebut membantu sistem manajemen sumber daya manusia perusahaan. Perusahaan dan orang merupakan sistem terbuka karena mereka dipengaruhi oleh lingkungannya. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan luar. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin produksi, dan lingkungan kerja tetapi juga sumber daya manusia yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya. Sumber daya manusia merupakan masukan (input) yang diolah dan menghasilkan keluaran (out put). Adanya pelatihan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, pemberian motivasi sehingga menjadi matang merupakan manajemen sumber daya manusia. (Veithzal Rivai, 2011: 2)

Dalam kerangka revitalisasi strategi organisasi, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat strategis dan fundamental dalam organisasi. Dibandingkan dengan faktor lain, sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga. Peranan sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Dalam perspektif manajemen strategis, sumber daya manusia merupakan *human capital* dan *intellectual capital* yang akan menentukan efektivitas dari faktor-faktor yang lain, seperti modal, peralatan dan struktur. Schultz dalam Sudarmanto (2009:3) menyatakan bahwa *human capital* merupakan fungsi dari keahlian (*skill*), pengalaman (*experience*), dan pengetahuan (*knowledge*) sedangkan menurut Davenport dalam Sudarmanto (2009:3), *human capital* merupakan kapasitas sumber daya manusia yang terdiri dari empat elemen yaitu; kemampuan (meliputi pengetahuan, skill, talenta), perilaku, usaha dan waktu.

2.1.1.2 Manajemen sumber daya Kesehatan

Pembangunan kesehatan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya, sebagai investasi bagi pembangunan sumber daya manusia yang produktif secara sosial dan ekonomis. (UU Rumah Sakit Nomor 36 tahun 2009)

Untuk mewujudkan masyarakat yang sehat, maka diperlukan sumber daya kesehatan. Menurut Undang-undang rumah sakit tahun 2009 bahwa Sumber daya di bidang kesehatan adalah segala bentuk dana, tenaga, perbekalan kesehatan, sediaan farmasi dan alat kesehatan serta fasilitas pelayanan kesehatan dan teknologi yang dimanfaatkan untuk menyelenggarakan upaya kesehatan yang dilakukan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau masyarakat.

Tenaga kesehatan adalah setiap orang yang mengabdikan diri dalam bidang kesehatan serta memiliki pengetahuan dan/atau keterampilan melalui pendidikan di bidang kesehatan yang untuk jenis tertentu memerlukan kewenangan untuk melakukan upaya kesehatan. Tenaga kesehatan dapat dikelompokkan sesuai dengan keahlian dan kualifikasi yang dimiliki, antara lain meliputi tenaga medis, tenaga kefarmasian, tenaga keperawatan, tenaga kesehatan masyarakat dan lingkungan, tenaga gizi, tenaga keterampilan fisik, tenaga keteknisian medis, dan tenaga kesehatan lainnya.(UU Kesehatan Nomor 36 tahun 2009)

Sumber daya manusia kesehatan merupakan tatanan yang menghimpun berbagai upaya perencanaan. Pendidikan, dan pelatihan, serta pendayagunaan tenaga kesehatan secara terpadu dan saling mendukung guna mencapai derajat kesehatan masyarakat setinggi-tingginya.

Tujuan sumber daya manusia Kesehatan, secara khusus bertujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia kesehatan yang memiliki kompetensi mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang kesehatan dengan cara menguasai dan memahami pendekatan, metode dan kaidah ilmiahnya disertai dengan ketrampilan penerapannya didalam pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia kesehatan, mampu mengidentifikasi dan merumuskan pemecahan masalah pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia kesehatan melalui kegiatan penelitian dan meningkatkan kinerja profesionalnya yang ditunjukkan dengan ketajaman analisis permasalahan kesehatan, merumuskan dan melakukan advokasi program dan kebijakan kesehatan dalam rangka pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia kesehatan.

2.1.1.3 Manajemen sumber Daya Rumah sakit

Griffith dalam Tjandar Yoga A, (2007:37) menyatakan bahwa kegiatan manajemen sumber daya manusia dirumah sakit meliputi perencanaan, maintenance, kompensasi dan mengatasi masalah hukum sehubungan dengan tenaga kerja. Kegiatan dalam perencanaan meliputi mengantisipasi jumlah dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan, jadwal waktu untuk *recruitment*, *retraining* dan pemutusan hubungan kerja, gaji dan kompensasi. Tugas dalam maintenance meliputi *recruitment* dan seleksi,

pelayanan kepada karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja serta tugas-tugas administratif. Kegiatan dibidang kompensasi meliputi administrasi penilai gaji dan imbalan lainnya, termasuk persiapan untuk pensiun. Sementara itu, dalam hal masalah hukum maka pihak manajemen sumber daya manusia harus menguasai peraturan perundangan yang ada, membina hubungan dengan serikat karyawan serta melakukan negosiasi dan penandatanganan kontrak kerja karyawan. Penilaian keberhasilan manajemen sumber daya manusia di rumah sakit harusnya dinilai berdasar keluaran data kepegawaiannya, habisnya biaya yang dibutuhkan dengan keuntungan yang diterima, efisiensi dan mutu sumber daya manusia.

Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat dengan karakteristik tersendiri yang dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan kesehatan, kemajuan teknologi, dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat yang harus tetap mampu meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau oleh masyarakat agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya.

Willian dalam Tjandra Yoga (2007:16) menyatakan bahwa pelaksanaan manajemen di rumah sakit haruslah seperti bebek merenang di kolam tampak tenang di permukaan dan tetap aktif bergerak dibawah permukaan. Hal ini perlu dilakukan karena rumah sakit berhadapan dengan banyak orang khususnya pasien, sehingga harus tampak tenang di satu pihak. Di pihak lain, karena kompleksnya masalah dalam rumah sakit,

maka para manajernya harus betul-betul aktif bergerak terus untuk mampu memberi pelayanan yang terbaik.

Pelayanan yang banyak di gunakan adalah mengacu pada konsep *total quality manajement (TQM)*. *Total quality manajement* adalah usaha yang menyeluruh untuk membuat sesuatu menjadi lebih baik, dengan cara memulainya secara baik, mengerjakannya dengan baik supaya hasil ketangan konsumen secara baik pula. Dalam perumahsakitannya maka total berarti menyeluruh, mulai dari direktur sampai karyawan tingkat rendah, quality berarti mutu pelayanan terhadap pasien secara tepat, akurat, ramah dan harga yang memadai. Mutu meliputi kualitas layanan, waktu semangat kerja dan biaya. (Tjandra Yoga A, 2007:17). Tasbish dalam Tjandra Yoga A (2007:18) bermutu berarti memberikan suatu produk yang benar-benar memberi pelayanan kesehatan sesuai kebutuhan individu dan masyarakat. Pelayanan kesehatan yang bermutu tinggi dimulai dengan standar etika manajerial yang tinggi pula. Manajemen mutu harus meliputi kegiatan-kegiatan; sistem untuk memberlakukan standar profesional, baik dari sudut tingkah laku, organisasi maupun penilaian kegiatan sehari-hari, sistem pengamanan agar pelayanan selalu diberikan sesuai standar dan deteksi bila terdapat penyimpangan dan sistem untuk senantiasa menunjang berlakunya standar profesionalnya.

Proses manajemen dalam rumah sakit dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 2.1 Manajemen di Rumah sakit

Sumber daya	Proses Manajemen	Pelayanan Pada Pasien
Uang	Planning	Pelayanan preventif,
Peralatan	Organizing	Kuratif dan rehabilitasi
Waktu	Staffing	
Informasi	Directing	
Tenaga	Controlling	
	Reviewing	
	Communicating	
	Coordinating	
	Decision Making	

Sumber: Willan J.A dalam Tjandra Yoga A,(2007:18)

Organisasi Rumah Sakit paling sedikit terdiri atas Kepala Rumah Sakit atau Direktur Rumah Sakit, unsur pelayanan medis, unsur keperawatan, unsur penunjang medis, komite medis, satuan pemeriksaan internal, serta administrasi umum dan keuangan. (UU Rumah sakit nomor 44 tahun 2009)

Griffith dalam Tjandra Yoga A (2007:19) menyatakan bahwa seorang manajer di rumah sakit mempunyai dua fungsi, yaitu fungsi klinik dan fungsi manajerial. Fungsi manajer di bidang klinik utamanya adalah menjamin mutu pelayanan yang baik yang dapat memuaskan pasien dan dokter. Untuk itu diperlukan adanya kualitas teknik pemeriksaan dan

pengobatan yang baik. Untuk itu diperlukan tenaga yang trampil, sarana dan prasarana yang baik, serta sistem monitoring berkala yang memadai. Dibidang manajemen, manajer rumah sakit perlu memperhatikan upaya manajemen kebutuhan (*demand*), yang ditandai dengan skala prioritas dan penyediaan pelayanan waktu yang tepat. Secara umum pengaturan ini meliputi pelayanan pada pasien dalam keadaan gawat darurat, pelayanan segera dan pelayanan yang dapat dijadwalkan. Manajemen dirumah sakit juga punya peran untuk melakukan perencanaan pengembangan dengan mengidentifikasi kesempatan yang ada, mengevaluasi manfaat bagi pasien, perhitungan rugi laba, serta pengembangan dan penilaian terhadap faktor lingkungan terkait. Yang tidak kalah pentingnya adalah manajemen sumber daya manusia, baik kalangan medis, paramedis dan tenaga non medis.

Syaaf dalam Tjandar Yoga A, (2007:19) menyatakan bahwa tenaga manajer dirumah sakit memiliki tingkat keunikan tersendiri. Pertama tenaga manajerial rumah sakit harus berfungsi ganda, menjaga mutu pelayanan pasien dan juga melayani para pemberi jasa seperti dokter, perawat dan petugas lainnya. Kedua, pengetahuan yang diperlukan bersifat ganda, meliputi pengetahuan kesehatan dan pengetahuan lain diluar bidang kesehatan. Ketiga, mereka yang terlibat dalam kegiatan manajerial dapat berasal dari sumber ganda yaitu kalangan medis dan non medis.

2.1.2 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong dan Baron dalam Wibowo, 2013:2).

Kinerja menurut Byars dalam Suharsimi (1995:29) diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan yang dicapai dalam situasi tertentu.

Menurut T.R Mitchell (Soedarmayanti, 2001:51) kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu: *quality of work, promptness, initiative, capability dan communication* (kualitas kerja, tepat waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi)

Bastian dalam Tangkilisan (2003:88) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil usaha seseorang yang meliputi kualitas kerja, ketepatan hasil dan waktu yang dicapai dengan kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache dalam Sudarmanto (2009: 7) mengemukakan ada 3 (tiga) level kinerja, yaitu:

- 1) Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (out come) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi dan manajemen organisasi.
- 2) Kinerja Proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses dan manajemen proses.
- 3) Kinerja individu atau pekerjaan, merupakan pencapaian atau efektivitas pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak.

John Miner dalam Sudarmanto (2009:11), mengemukakan 4 (empat) dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

- 1) Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja yang hilang.
- 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Dari empat dimensi kerja di atas, dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan, yaitu kualitas hasil dan kuantitas keluaran. Dua hal lainnya terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam bekerja (tingkat kepatuhan terhadap jam kerja, disiplin) dan kerja sama.

Willan dalam Tjandra Yoga A (2007:48) menyampaikan bahwa hal yang perlu dinilai pada karyawan rumah sakit adalah; pengetahuan tentang pekerjaan, produktivitas, kemampuan menyelesaikan tugas, perilaku dalam pekerjaan, kemampuan mengambil keputusan dan hubungan kerja sama dengan orang lain.

Pembinaan dan pengembangan karyawan dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau disebut dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja. Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari masing-masing individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal,

perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Pada saat yang sama pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu, penilaian seharusnya menggambarkan kinerja karyawan.

Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah sumber daya manusia telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja karyawan merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya perusahaan.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Dalam praktiknya, istilah penilaian kinerja dan evaluasi kinerja dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer departemen sumber daya manusia, dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan

memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

2.1.2.1 Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu menurut Sudarmanto (2009:30) antara lain; motivasi kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan, komitmen, kepemimpinan, partisipasi, fungsi-fungsi manajemen, kejelasan arah karier, kompetensi, budaya organisasi dan sistem penghargaan. Dalam penelitian ini kami hanya akan membahas kompetensi, budaya organisasi dan motivasi kerja.

2.1.2.1.1 Kompetensi

Menurut Michael Armstrong dalam Sudarmanto (2009:46) kompetensi adalah apa yang orang bawa pada suatu pekerjaan dalam bentuk tipe dan tingkat-tingkat perilaku yang berbeda-beda.

Brian E. Becher, Mark Huslid dalam Sudarmanto (2009:47) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan, keahlian, kemampuan atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan.

Gordon dalam Sudarmanto (2009:47) menyatakan bahwa beberapa aspek yang terkandung dalam kompetensi, yaitu: pengetahuan, pemahaman, skill, nilai sikap dan ketertarikan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas pengetahuan, pemahaman dan keterampilan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka. Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Kinerja pekerjaan dipengaruhi oleh ; pengetahuan, kemampuan, sikap, gaya kerja, kepribadian, minat, nilai sikap, kepercayaan dan gaya kepemimpinan.

Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2013:325) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

a. Motif

Adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

b. Sifat

Adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.

c. Konsep diri

Adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.

d. Pengetahuan

Adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik

e. Keterampilan

Adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Dari komponen-komponen tersebut, keterampilan dan pengetahuan sifatnya dapat dilihat dan mudah dikembangkan dalam program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, sedangkan citra diri, watak, motif sifatnya tidak tampak dan lebih sulit untuk dikembangkan melalui program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Keterkaitan kompetensi dengan kinerja efektif telah dibuktikan dalam berbagai penelitian yang dilakukan oleh beberapa ahli. Penelitian Richard Boyatzis (1983) bahwa faktor kompetensi mempengaruhi kinerja efektif dari berbagai level manajemen. Begitu pula penelitian yang telah dilakukan Lyle Spencer dan Signe Spencer (1993).

Menurut Lyle Spencer dan Signe Spencer (1993), karakteristik dasar kompetensi memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan efektif atau berperformansi superior di tempat kerja atau situasi tertentu.

- 1) Karakteristik dasar yang dimaksud adalah bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup kepribadian seseorang dan mencakup kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan sikap seseorang pada situasi tertentu yang sangat bervariasi dan pada aktivitas pekerjaan tertentu.

- 2) Hubungan kausal berarti bahwa kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan performansi superior seseorang.
- 3) Kriteria yang dijadikan acuan berarti bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang yang bekerja dengan baik atau buruk sebagaimana terukur pada kriteria spesifik atau standar. Organisasi tentunya menginginkan sumber daya manusianya memiliki kompetensi yang handal, sehingga mampu mendongkrak kinerja organisasi.

Menurut Zwell dalam Sudarmanto (2009:54) terdapat beberapa determinan yang membentuk kompetensi yaitu:

- 1) Kepercayaan dan nilai
Kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang. Kepercayaan dan nilai seseorang dapat dirubah. Namun hal ini sangat sulit dan memakan waktu yang lama, karena nilai dan kepercayaan seringkali telah menjadi karakter, pandangan atau identitas seseorang. Lingkungan sosial memiliki pengaruh besar terhadap kepercayaan dan nilai, budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap aspek-aspek kompetensi.
- 2) Keterampilan
- 3) Pengalaman

Pengalaman merupakan elemen penting dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas. Akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang menyatu dalam diri orang akan menjadikan seseorang memiliki kompetensi yang tidak disadari dalam dirinya atau akan terbentuk dalam sikap dan perilaku seseorang.

4) Karakteristik Personal

Karakteristik kepribadian seseorang turut berpengaruh terhadap kompetensi seseorang. Kompetensi membangun hubungan dan komunikasi dengan tim kerja dari orang yang memiliki sifat introvert akan berbeda dengan orang yang memiliki sifat ekstrovert.

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor kompetensi yang sangat penting. Motivasi merupakan faktor yang cenderung dapat dirubah. Dorongan, penghargaan, pengakuan dan perhatian terhadap individu dapat berpengaruh terhadap motivasi seseorang.

6) Isu-isu emosional

Hambatan dan blok-blok emosional sering kali dapat membatasi penguasaan kompetensi.

7) Kapasitas Intelektual

Kapasitas intelektual akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi tergantung pada kemampuan kognitif, seperti berpikir konseptual dan berpikir analitis. Perbedaan kemampuan berpikir konseptual dan berpikir analitis antara satu sama lain akan membedakan kompetensi seseorang dalam pengambilan keputusan, kompetensi perencanaan dan lain-lain.

2.1.2.1.2 Budaya Organisasi

Menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Baron dalam Sudarmanto (2013:17) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi.

Stephen P. Robbins dalam Sudarmanto (2013:17) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama.

Victor S.L.Tan dalam Sudarmanto (2013:18) mendefinisikan budaya organisasi merupakan serangkaian norma terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku, dibagikan oleh orang dalam suatu organisasi. Keyakinan bersama, nilai-nilai inti dan pola perilaku memengaruhi kinerja dalam organisasi. Keyakinan adalah asumsi atau persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, diterima sebagai sesuatu yang benar dan layak.

Nilai inti adalah nilai dominan atau inti, yang diterima diseluruh organisasi. Pola perilaku adalah cara orang bertindak satu sama lain.

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa persepsi dasar organisasi yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai dan pola perilaku dan menjadi pegangan semua anggota organisasi. Budaya organisasi akan memengaruhi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Logika tentang kekuatan budaya itu berhubungan dengan kinerja yang meliputi tiga gagasan; pertama penyatuan tujuan. Dalam sebuah organisasi dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama. Artinya tidak ada prestasi kecil dalam suatu dunia yang penuh spesialisasi dan bentuk-bentuk keragaman lain. Kedua, budaya yang kuat juga sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri karyawan. Ketiga, budaya yang kuat juga memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi (Kotter & Haskett dalam Sudarmanto (2009:34)

Menurut Stephen P. Robbin dalam Wibowo (2013:37), karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan Pengambilan risiko

Suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

2) Perhatian pada hal detail

Pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal detail.

3) Orientasi pada manfaat

Manajemen memfokuskan pada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

4) Orientasi pada orang

Keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

5) Orientasi pada Tim

Aktivitas kerja diorganisasi berdasar tim daripada individual.

6) Agresivitas

Karyawan cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easygoing*.

7) Stabilitas

Aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Menurut Amstrong dalam sudarmanto (2009:35) budaya organisasi merupakan komponen kunci dalam pencapaian misi dan

strategi organisasi secara efektif dan manajemen perubahan. Budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja dan berfungsi sebagai manajemen perubahan.

Hasil penelitian John Kotter & James Haskett dalam buku yang berjudul *Corporate Culture and Performance* menyimpulkan bahwa;

- 1) Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang
- 2) Budaya organisasi mungkin akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang
- 3) Budaya organisasi yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang-orang pandai dan berakal sehat.
- 4) Walaupun sulit untuk dirubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Agar sumber daya manusia yang dimiliki dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap keberhasilan organisasi, maka agenda penting bagi pimpinan organisasi dan khususnya bagian sumber daya manusia adalah identifikasi atribut atau kualifikasi yang relevan dengan arah visi dan misi organisasi. Identifikasi atribut sumber daya manusia

sebagai determinan penting terhadap performa tugas merupakan langkah awal menuju pencapaian keberhasilan organisasi.

2.1.2.1.3 Motivasi kerja

Pengertian motivasi Menurut Robert Heller dalam Wibowo (2013:378) menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal directed behavior* (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Wibowo (2013:378)

Menurut Stepen P. Robbins dalam Wibowo (2013:378) bahwa motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arah dan usaha terus-menerus individu menuju pencapaian tujuan.

Jerald Greenberg dan Robert A. Baron dalam Wibowo (2013:379) mengatakan motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi adalah unsur membangkitkan, mengarahkan, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.

Pada awalnya, motivasi seseorang untuk melakukan kegiatan muncul karena merasakan perlunya untuk memenuhi kebutuhan. Apabila kebutuhannya telah terpenuhi, motivasi akan menurun. Namun sekarang telah berkembang pemikiran tentang motivasi juga diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi dapat dikembangkan apabila timbul kebutuhan maupun tujuan baru. Apabila pemenuhan kebutuhan merupakan kepentingan manusia, maka tujuan dapat menjadi kepentingan manusia maupun organisasi.

Bila dilihat dari pernyataan diatas, maka terdapat kepentingan bersama antara manusia sebagai pekerja dengan organisasi. Pekerja disatu sisi melakukan pekerjaan mengharapkan kompensasi untuk pemenuhan kebutuhannya dan disisi lainnya untuk mencapai tujuan pribadinya dalam mewujudkan prestasi kerjanya. Sedangkan kinerja organisasi diwujudkan oleh kumpulan kinerja dari semua pekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila pekerja mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerja. Meningkatnya kinerja pekerja akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Dengan demikian, meningkatnya motivasi pekerja akan meningkatkan kinerja individu, kelompok maupun organisasi.

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Wibowo (2013:391) bahwa motivasi dapat diperoleh melalui:

a). Kebutuhan

Kebutuhan menunjukkan adanya kekurangan fisiologis atau psikologis yang menimbulkan perilaku. Teori motivasi berdasarkan hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow adalah kebutuhan fisiologis, aman, harga diri dan aktualisasi diri. Sedangkan teori menurut McClelland menunjukkan adanya kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan.

b). Desain pekerjaan

Adalah dengan mengubah konten dan atau pekerjaan spesifik untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja.

c). Kepuasan

motivasi kerja individu berhubungan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins dalam Wibowo 2013:501) sementara itu, Vecchio dalam Wibowo (2013:501) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.

Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan sebagainya.

d). Keadilan

keadilan adalah model motivasi yang menjelaskan bagaimana orang mengejar kejujuran dan keadilan dalam pertukaran sosial, atau hubungan memberi dan menerima. Komponen utama terkait dalam pertukaran antara *employer* adalah *inputs* dan *outcomes*. Sebagai *inputs* adalah pekerja, yang mana mereka mengharapkan hasil, termasuk pendidikan, pengalaman, keterampilan dan usaha. Disisi *outcomes* dari pertukaran, organisasi mengusahakan pembayaran, tunjangan tambahan dan recognisi.

e). Harapan

teori harapan berpandangan bahwa orang berperilaku termotivasi dengan cara yang menghasilkan manfaat yang dihargai. Victor Vroom mengemukakan adanya tiga konsep kunci yaitu: Expectancy yang merupakan keyakinan individu bahwa tingkat usaha tertentu akan diikuti oleh tingkat kinerja tertentu. Instrumentality merupakan keyakinan orang bahwa hasil tertentu adalah tergantung pada tingkat kinerja spesifik. Sedangkan valence

menunjukkan nilai positif atau negatif yang ditempatkan orang pada hasil.

Implikasi teori harapan bagi manajer adalah mempertimbangkan nilai hasil pekerja, mengidentifikasi kinerja baik sehingga perilaku yang sesuai dapat diberi penghargaan

f). Penetapan tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan menunjukkan ke arah mana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2.1.2.1.4 Teori Kepuasan dan Motivasi Kerja

Teori kepuasan motivasi kerja menentukan apa yang memotivasi orang dalam pekerjaan. Ahli teori kepuasan berfokus pada identifikasi kebutuhan dan dorongan pada diri seseorang dan bagaimana kebutuhan dan dorongan tersebut diprioritaskan. Mereka menitikberatkan jenis insentif atau tujuan yang berusaha dicapai oleh seseorang untuk dipuaskan dan dilakukan dengan baik. Teori kepuasan mengacu pada statis karena teori tersebut berhubungan hanya pada satu atau beberapa hal dalam suatu waktu tertentu, baik masa lalu maupun masa sekarang.

Menurut teori ini, uang dianggap sebagai satu-satunya insentif dan selanjutnya insentif mencakup kondisi kerja, keamanan dan mungkin gaya pengawasan demokratis (hubungan manusia). Secara berurutan, kepuasan motivasi dianggap sebagai kebutuhan atau motivasi dengan tingkat yang lebih tinggi, seperti penghargaan dan aktualisasi diri (Maslow), tanggung jawab, penghargaan, prestasi dan kemajuan (Hersberg) dan pertumbuhan serta perkembangan personal (Alderfer).

1) Hierarki Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow menyimpulkan bahwa kebutuhan motivasi seseorang tersusun dengan cara hierarki. Intinya bahwa jika satu tingkat kebutuhan dipenuhi, tingkat tersebut tidak memotivasi lagi. Tingkat kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya diaktifkan untuk memotivasi individu. Maslow mengidentifikasi lima tingkat dalam hierarki kebutuhan, secara singkat hal tersebut adalah:

a. Kebutuhan Fisiologis

Tingkat paling dasar ini umumnya berhubungan dengan kebutuhan primer. Menurut teori, sekali kebutuhan dasar terpuaskan, mereka tidak lagi memotivasi.

b. Kebutuhan Kemanan

Maslow menekankan keamanan emosi dan fisik. Keseluruhan organisme mungkin menjadi mekanisme yang mencari keamanan. Sama halnya

dengan kebutuhan fisiologis, jika kebutuhan keamanan terpuaskan mereka tidak akan memotivasi lagi.

c. Kebutuhan Cinta

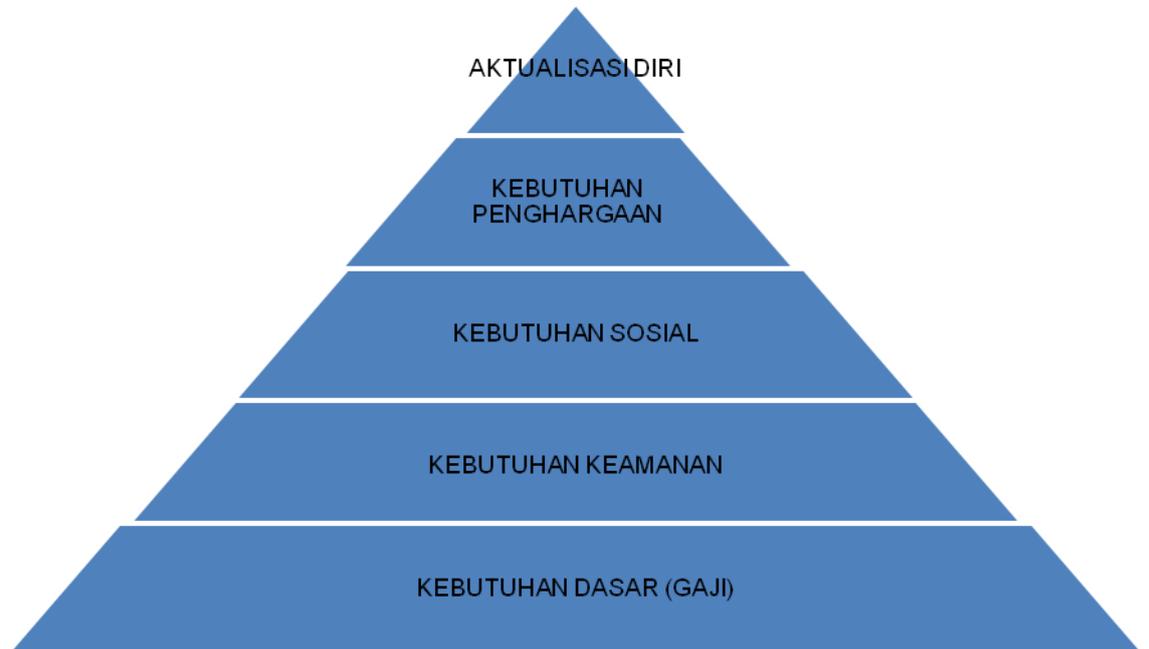
kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan afeksi dan afiliasi.

d. Kebutuhan Penghargaan

Tingkat penghargaan mewakili kebutuhan manusia yang lebih tinggi. Kebutuhan akan kekuasaan, prestasi dan status dapat dianggap sebagai bagian dari tingkat ini. Maslow secara cermat menunjukkan bahwa tingkat penghargaan mencakup penghargaan diri dan penghargaan pada orang lain.

e. Kebutuhan Aktualisasi diri

Tingkat kebutuhan ini adalah puncak semua kebutuhan manusia yang rendah, sedang dan lebih tinggi. orang yang telah memiliki aktualisasi diri adalah orang yang terpenuhi dan menyadari semua potensinya. Aktualisasi diri merupakan motivasi seseorang untuk mengubah persepsi diri ke dalam realita.



Gambar 2.1 Hierarki Motivasi kerja
Sumber Perilaku Organisasi (Fred Luthans, 2006)

2) Teori Motivasi Dua Faktor dari Herzberg

Herzberg memperluas karya Maslow dan mengembangkan teori kepuasan dari motivasi kerja dan menyimpulkan bahwa orang yang puas dalam pekerjaan berhubungan dengan kepuasan kerja dan bahwa orang yang tidak puas dengan pekerjaan berhubungan dengan suasana kerja. Herzberg menamai orang yang puas dengan motivator dan orang yang tidak puas dengan faktor higienis. Faktor higienis bersifat mencegah.

Teori Herzberg berhubungan dekat dengan hierarki kebutuhan Maslow. Faktor higienis bersifat pencegah dan berhubungan dengan lingkungan alamiah, dan faktor tersebut ekuivalen dengan kebutuhan

tingkat rendah Maslow. Faktor higienis mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak menyebabkan kepuasan. Akibatnya faktor tersebut menaikkan motivasi sampai pada tingkat nol teoritis dan sebagai landasan untuk mencegah ketidakpuasan dan bertindak sebagai titik awal untuk motivasi. Faktor higienis tidak dapat memotivasi dengan sendirinya. Motivator yang memotivasi karyawan dalam pekerjaan. Motivator equivalen dengan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dari Maslow. Menurut teori ini, individu harus memiliki pekerjaan dengan kepuasan yang menantang agar benar-benar termotivasi.

Tabel 2.2
Teori Dua faktor Herzberg

Faktor Higienis	Motivator
Kebijakan dan administrasi perusahaan	Prestasi

Pengawas, teknis	Penghargaan
Gaji	Pekerjaan itu sendiri
Hubungan antar pribadi, penyelia	Tanggung Jawab
Kondisi Kerja	Kemajuan

Sumber: Perilaku Organisasi (Fred Luthans, 2006:283)

Teori ini memberikan pandangan baru mengenai kepuasan motivasi kerja. Sampai pada titik ini, umumnya manajemen berkonsentrasi pada faktor higienis. Saat berhadapan dengan masalah semangat, solusinya umumnya adalah gaji yang lebih tinggi, benefit dan kondisi kerja yang lebih baik. Akan tetapi kadang manajemen sudah menaikkan gaji, paket benefit yang menarik, dan menyediakan kondisi kerja yang baik, tetapi karyawan tidak termotivasi.

3) Teori motivasi instrinsik dan ekstrinsik

Motiv dihasilkan dari sumber terpisah yaitu motiv instrinsik dan ekstrinsik. Motiv instrinsik bersifat nyata dan dapat dilihat orang lain. Motivator ekstrinsik mencakup gaji, benefit, dan promosi. Motiv ekstrinsik juga mencakup dorongan untuk menghindari hukuman, seperti dipindahkan maupun diberhentikan. Penghargaan ekstrinsik didasarkan pada kontingensi yaitu bahwa motivator ekstrinsik tergantung pada kinerja yang dikembangkan oleh kinerja yang superior bagi orang lain di tempat kerja yang sama. Motivator tersebut sering digunakan untuk menginspirasi dan membuat mereka tetap bekerja.

Motivator itu juga untuk mencapai menginspirasi pekerja untuk mencapai level yang lebih tinggi atau mencapai tujuan baru, dan sebagai timbal balik tambahan adalah kinerja yang meningkat.

Motif instrinsik dihasilkan secara internal. Dengan kata lain, motif tersebut merupakan motivator dimana orang berhubungan dengan tugas atau pekerjaan itu sendiri. Penghargaan instrinsik mencakup perasaan tanggung jawab, pencapaian, dan prestasi yaitu sesuatu yang dipelajari dari pengalaman, perasaan tertantang atau kompetitif. (fred Luthans, (2006:278)

2.1.3. Penelitian terdahulu

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian yang telah dilakukan dan bisa dijadikan sumber bagi peneliti dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 2.3

Hasil Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti	Judul	Kesimpulan
1	Widodo	Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja guru TK BPK Penabur di Tasikmalaya	terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja,terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, dan terdapat pengaruh secara simultan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja.
2	Fatmawati	pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai IAIN Ar-Raniry Banda Aceh	Budaya organisasi, rotasi pekerjaan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai IAIN Ar-Raniry Banda Aceh
3	Suprpto	pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan dan implikasinya pada kinerja pegawai	motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kedua, Interaktif antara kompetensi dan motivasi secara parsial dengan kepuasan sebagai moderating variabel tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Eromoko Kabupaten Wonogiri, maka

			kepuasan bukan merupakan moderating variabel yang memoderasi hubungan antara kompetensi dan motivasi secara parsial terhadap kinerja.
4	Halida Zia	pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja anggota kepolisian pada polsek bukit raya pekan baru	Hasil penelitian diperoleh angka koefisien korelasi berganda $R = 0,865$ (86,5) menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kompetensi ($X1$) dan motivasi ($X2$) adalah positif dan erat, sedangkan koefisien determinasi berganda nilai R^2 sebesar 0,749 (74,9%) hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas kompetensi dan motivasi secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja anggota kepolisian pada Polsek Bukit Raya Pekanbaru.

2.1.4 Pengertian Unit Layanan Pengadaan

Unit layanan pengadaan yang selanjutnya disebut ULP adalah unit organisasi pemerintah yang berfungsi melaksanakan pengadaan barang/jasa di Kementerian/Lembaga/Daerah/Institusi lainnya yang bersifat permanen, dapat berdiri sendiri atau melekat pada unit yang sudah ada.

Dalam peraturan lembaga kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah nomor:002/PRT/KA/VII/2009 tentang pedoman pembentukan unit layanan pengadaan barang/jasa pemerintah bab II mengenai pembentukan, kedudukan, tujuan dan ruang lingkup tugas unit layanan pengadaan pada pasal 6 dimana tujuan dibentuknya unit layanan pengadaan adalah: membuat proses pengadaan barang/jasa pemerintah menjadi lebih terpadu, efektif dan efisien; meningkatkan efektivitas tugas dan fungsi Eselon I teknis/satminkal/satuan kerja perangkat daerah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi; menjamin persamaan kesempatan, akses dan hak bagi penyedia barang/jasa agar tercipta persaingan usaha yang sehat serta menjamin proses pengadaan barang/jasa pemerintah yang dilakukan oleh aparatur yang profesional.

Pada bab III tentang organisasi disebutkan bahwa unit layanan pengadaan mempunyai tugas antara lain; melaksanakan pengadaan barang/jasa yang dilakukan melalui pelelangan/seleksi sampai dengan ditandatanganinya kontrak oleh pengguna anggaran/kuasa pengguna anggaran/pejabat pembuat komitmen, membuat laporan mengenai proses

dan hasil pengadaan kepada pengguna anggaran/kuasa pengguna anggaran/pejabat pembuat komitmen dan atau laporan mengenai pelaksanaan tugas unit layanan pengadaan kepada pejabat yang mengangkatnya, melaksanakan pengadaan barang/jasa dengan memanfaatkan teknologi informasi melalui layanan pengadaan secara elektronik (e-procurement), melaksanakan penyebarluasan strategi, kebijakan, standar, sistem dan prosedur pengadaan barang/jasa pemerintah, melaksanakan bimbingan teknis dan advokasi bidang pengadaan, melakukan monitoring dan evaluasi terhadap seluruh pelaksanaan pengadaan barang/jasa, melaksanakan pembinaan sumber daya manusia bidang pengadaan, mengembangkan sarana dan prasarana penunjang pengadaan barang/jasa dan menetapkan penyedia barang/jasa yang melakukan penipuan/pemalsuan dan pelanggaran lainnya seperti yang ditetapkan dalam keputusan presiden Republik Indonesia nomor 80 tahun 2003 ke dalam daftar serta melaporkannya kepada lembaga kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah.

Pada bagian ketiga tentang perangkat organisasi pasal 10 bahwa perangkat organisasi unit layanan pengadaan ditetapkan sesuai dengan kebutuhan yang sekurang-kurangnya terdiri atas; kepala, pokja-pokja pengadaan (Barang, pekerjaan konstruksi, konsultasi dan jasa lainnya), sekretariat dan kelompok pejabat fungsional.

Pada pasal 14 menyebutkan bahwa Kementerian/Lembaga/Departemen/Instansi diwajibkan mempunyai ULP yang dapat memberikan pelayanan/pembinaan dibidang Pengadaan Barang/Jasa. Unit Layanan Pengadaan pada Kementerian/Lembaga/Departemen/Instansi dibentuk oleh Menteri/Pimpinan Lembaga/ Kepala Daerah/Pimpinan Institusi.

Pada pasal 15 menyebutkan bahwa Pemilihan Penyedia Barang/Jasa dalam Unit Layanan Pengadaan dilakukan oleh Kelompok Kerja. Keanggotaan ULP wajib ditetapkan untuk : Pengadaan Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa lainnya dengan nilai diatas Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah); Pengadaan Jasa Konsultansi dengan nilai diatas Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah). Anggota Kelompok Kerja berjumlah gasal beranggotakan paling kurang 3 (tiga) orang dan dapat ditambah sesuai dengan kompleksitas pekerjaan. Kelompok Kerja sebagaimana dimaksud dapat dibantu oleh tim atau tenaga ahli pemberi penjelasan teknis (aanwijzer) .

2.1.4.1 Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan

Adalah kelompok kerja yang berjumlah gasal, beranggotakan paling kurang 3 (tiga) orang dan dapat ditambah sesuai dengan kompleksitas pekerjaan, yang bertugas untuk melaksanakan pemilihan

penyedia pengadaan barang/jasa di kementerian/lembaga/Pemerintah daerah/Institusi.

Tugas kelompok kerja pengadaan sesuai pasal 12 antara lain; menyusun jadwal dan menetapkan cara pelaksanaan serta lokasi pengadaan, menyusun dan menyiapkan harga perkiraan sendiri (HPS) untuk ditetapkan oleh pengguna anggaran, kuasa pengguna anggaran dan pejabat pembuat komitmen, menyiapkan dokumen pengadaan untuk ditetapkan oleh pengguna anggaran, kuasa pengguna anggaran dan pejabat pembuat komitmen, mengumunkan rencana seluruh pengadaan di website pengadaan nasional, mengumumkan pengadaan barang/jasa di surat kabar nasional dan atau propinsi dan atau papan pengumuman resmi untuk penerangan umum, dan diumumkan di website pengadaan nasional, menilai kualifikasi penyedia melalui pasca kualifikasi atau prakualifikasi, melakukan evaluasi terhadap penawaran yang masuk, mengusulkan calon pemenang kepada pejabat pembuat komitmen untuk unit layanan

pengadaan tingkat pusat dan kepada pengguna anggaran, kuasa pengguna anggaran dan pejabat pembuat komitmen untuk unit layanan pengadaan tingkat daerah, membuat laporan mengenai proses dan hasil pengadaan kepada pejabat pembuat komitmen untuk unit layanan pengadaan tingkat pusat dan kepada pengguna anggaran, kuasa pengguna anggaran dan pejabat pembuat komitmen untuk unit layanan

pengadaan tingkat daerah dan menandatangani pakta integritas sebelum pelaksanaan pengadaan barang/jasa dimulai.

Sesuai amanat Pasal 130 Perpres 54/2010, ULP wajib dibentuk Kementerian/Lembaga/Pemerintah daerah/Instansi paling lambat tahun 2014. Dalam hal ULP belum terbentuk atau belum mampu melayani keseluruhan kebutuhan Pengadaan, peran ULP dilakukan oleh Panitia Pengadaan (termasuk menetapkan penyedia dan menjawab sanggahan).

A. Persyaratan anggota kelompok kerja pengadaan

- a. memiliki integritas, disiplin dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas;
- b. memahami pekerjaan yang akan diadakan;
- c. memahami jenis pekerjaan tertentu yang menjadi tugas ULP/Pejabat Pengadaan yang bersangkutan;
- d. memahami isi dokumen, metode dan prosedur Pengadaan;
- e. tidak mempunyai hubungan keluarga dengan Pejabat yang menetapkannya sebagai anggota ULP/Pejabat Pengadaan;
- f. memiliki Sertifikat Keahlian Pengadaan Barang/Jasa sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan;
- g. menandatangani Pakta Integritas.

B. Tugas pokok dan kewenangan ULP/Pejabat Pengadaan meliputi:

- a. menyusun rencana pemilihan Penyedia Barang/Jasa;
- b. menetapkan Dokumen Pengadaan;

- c. menetapkan besaran nominal Jaminan Penawaran;
- d. mengumumkan pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa di website K/L/D/I masing-masing dan papan pengumuman resmi untuk masyarakat serta menyampaikan ke LPSE untuk diumumkan dalam Portal Pengadaan Nasional;
- e. menilai kualifikasi Penyedia Barang/Jasa melalui prakualifikasi atau pascakualifikasi;
- f. melakukan evaluasi administrasi, teknis dan harga terhadap penawaran yang masuk;
- g. khusus untuk Unit Layanan Pengadaan:
 - 1) menjawab sanggahan;
 - 2) menetapkan Penyedia Barang/Jasa untuk Pelelangan atau Penunjukan Langsung untuk paket Pengadaan Barang/Pekerjaan Konstruksi/ Jasa Lainnya atau Seleksi atau Penunjukan Langsung untuk paket Pengadaan Jasa.
 - 3) menyerahkan salinan Dokumen Pemilihan Penyedia Barang/Jasa kepada PPK;
 - 4) menyimpan dokumen asli pemilihan Penyedia Barang/Jasa;
- h. khusus Pejabat Pengadaan:

- 1) menetapkan Penyedia Barang/Jasa untuk: Penunjukan Langsung atau Pengadaan Langsung untuk paket Pengadaan Barang/ Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya atau Penunjukan Langsung atau Pengadaan Langsung untuk paket Pengadaan Jasa.
- 2) menyerahkan dokumen asli pemilihan Penyedia Barang/Jasa kepada PA/KPA;
 - i. membuat laporan mengenai proses dan hasil Pengadaan kepada Menteri/Pimpinan Lembaga/Kepala Daerah/ Pimpinan Institusi;
 - j. memberikan pertanggungjawaban atas pelaksanaan kegiatan Pengadaan Barang/Jasa kepada PA/KPA.

C. Penetapan Metode Pemilihan

Unit Layanan Pengadaan /Pejabat Pengadaan menyusun dan menetapkan metode pemilihan Penyedia Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya. Dimana dalam Pemilihan Penyedia Barang/Jasa Lainnya dilakukan dengan:

- a. Pelelangan yang terdiri atas Pelelangan Umum dan Pelelangan Sederhana;
- b. Penunjukan Langsung;
- c. Pengadaan Langsung;

d. Kontes/Sayembara.

Pemilihan Penyedia Pekerjaan Konstruksi dilakukan dengan:

- a. Pelelangan Umum;
- b. Pelelangan Terbatas;
- c. Pemilihan Langsung;
- d. Penunjukan Langsung; atau
- e. Pengadaan Langsung.

Pemilihan Penyedia Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya pada prinsipnya dilakukan melalui metode Pelelangan Umum dengan pascakualifikasi. Tahapan Pemilihan Penyedia Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya dengan metode Pelelangan Umum meliputi tahapan sebagai berikut:

- a. Pelelangan Umum untuk pemilihan Penyedia Barang/Jasa Lainnya dengan prakualifikasi, metode dua sampul yang meliputi kegiatan:
 - 1) pengumuman prakualifikasi;
 - 2) pendaftaran dan pengambilan Dokumen Kualifikasi;
 - 3) pemasukan dan evaluasi Dokumen Kualifikasi;
 - 4) pembuktian kualifikasi dan pembuatan Berita Acara Pembuktian Kualifikasi;
 - 5) penetapan hasil kualifikasi;
 - 6) pengumuman hasil kualifikasi;

- 7) sanggahan kualifikasi;
- 8) undangan;
- 9) pengambilan Dokumen Pemilihan;
- 10) pemberian penjelasan;
- 11) pemasukan Dokumen Penawaran;
- 12) pembukaan Dokumen Penawaran sampul I;
- 13) evaluasi Dokumen Penawaran sampul I;
- 14) pemberitahuan/pengumuman peserta yang lulus evaluasi sampul
- 15) pembukaan Dokumen Penawaran sampul II;
- 16) evaluasi Dokumen Penawaran sampul II;
- 17) pembuatan Berita Acara Hasil Pelelangan;
- 18) penetapan pemenang;
- 19) pengumuman pemenang;
- 20) sanggahan;
- 21) sanggahan banding (apabila diperlukan); dan
- 22) penunjukan Penyedia Barang/Jasa.

b. Pelelangan Umum untuk pemilihan Penyedia Barang/ Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya dengan prakualifikasi atau Pelelangan Terbatas untuk pemilihan Penyedia Pekerjaan Konstruksi, metode dua tahap yang meliputi kegiatan:

- 1) pengumuman prakualifikasi;

- 2) pendaftaran dan pengambilan Dokumen Kualifikasi;
- 3) pemasukan dan evaluasi Dokumen Kualifikasi;
- 4) pembuktian kualifikasi;
- 5) penetapan hasil kualifikasi;
- 6) pengumuman hasil kualifikasi;
- 7) sanggahan kualifikasi;
- 8) undangan;
- 9) pengambilan Dokumen Pemilihan;
- 10) pemberian penjelasan;
- 11) pemasukan Dokumen Penawaran tahap I;
- 12) pembukaan Dokumen Penawaran tahap I;
- 13) evaluasi Dokumen Penawaran tahap I;
- 14) penetapan peserta yang lulus evaluasi tahap I;
- 15) pemberitahuan/pengumuman peserta yang lulus evaluasi tahap I;
- 16) pemasukan Dokumen Penawaran tahap II;
- 17) pembukaan Dokumen Penawaran tahap II;
- 18) evaluasi Dokumen Penawaran tahap II;
- 19) pembuatan Berita Acara Hasil Pelelangan;
- 20) penetapan pemenang;
- 21) pengumuman pemenang;
- 22) sanggahan;

- 23) sanggahan banding (apabila diperlukan); dan
 - 24) penunjukan Penyedia Barang/Jasa.
- c. Pelelangan Umum untuk pemilihan Penyedia Barang/ Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya dengan pascakualifikasi yang meliputi kegiatan:
- 1) pengumuman;
 - 2) pendaftaran dan pengambilan Dokumen Pengadaan;
 - 3) pemberian penjelasan;
 - 4) pemasukan Dokumen Penawaran;
 - 5) pembukaan Dokumen Penawaran;
 - 6) evaluasi penawaran;
 - 7) evaluasi kualifikasi;
 - 8) pembuktian kualifikasi;
 - 9) pembuatan Berita Acara Hasil Pelelangan;
 - 10) penetapan pemenang;
 - 11) pengumuman pemenang;
 - 12) sanggahan;
 - 13) sanggahan banding (apabila diperlukan); dan
 - 14) penunjukan Penyedia Barang/Jasa.
- d. Pemilihan Penyedia Barang/Jasa Lainnya dengan metode Pelelangan Sederhana atau Pemilihan Langsung untuk Pekerjaan Konstruksi, meliputi tahapan sebagai berikut:

- a. pengumuman;
- b. pendaftaran dan pengambilan Dokumen Pengadaan;
- c. pemberian penjelasan;
- d. pemasukan Dokumen Penawaran;
- e. pembukaan Dokumen Penawaran;
- f. evaluasi penawaran;
- g. evaluasi kualifikasi;
- h. pembuktian kualifikasi;
- i. pembuatan Berita Acara Hasil Pelelangan;
- j. penetapan pemenang;
- k. pengumuman pemenang;
- l. sanggahan;
- m. sanggahan banding (apabila diperlukan); dan
- n. penunjukan Penyedia Barang/Jasa.

D. Waktu Pelelangan

1. Pelelangan Umum dengan prakualifikasi, Pelelangan Terbatas, atau Seleksi

Umum dilakukan dengan ketentuan waktu sebagai berikut:

- a. penayangan pengumuman prakualifikasi paling kurang 7 (tujuh) hari kerja;

- b. pendaftaran dan pengambilan Dokumen Kualifikasi dimulai sejak tanggal pengumuman sampai dengan 1 (satu) hari kerja sebelum batas akhir pemasukan Dokumen Kualifikasi;
- c. batas akhir pemasukan Dokumen Kualifikasi paling kurang 3 (tiga) hari kerja setelah berakhirnya penayangan pengumuman kualifikasi;
- d. masa sanggahan terhadap hasil kualifikasi dilakukan selama 5 (lima) hari kerja setelah pengumuman hasil kualifikasi dan tidak ada sanggahan banding;
- e. undangan Pelelangan/Seleksi kepada peserta yang lulus kualifikasi disampaikan 1 (satu) hari kerja setelah selesainya masa sanggahan;
- f. pengambilan Dokumen Pemilihan dilakukan sejak dikeluarkannya undangan Pelelangan/Seleksi sampai dengan 1 (satu) hari kerja sebelum batas akhir pemasukan Dokumen Penawaran;
- g. pemberian penjelasan dilaksanakan paling cepat 3 (tiga) hari kerja sejak tanggal undangan Pelelangan/Seleksi;
- h. pemasukan Dokumen Penawaran dimulai 1 (satu) hari kerja setelah pemberian penjelasan sampai dengan paling kurang 7 (tujuh) hari kerja setelah ditandatanganinya Berita Acara Pemberian Penjelasan;
- i. masa sanggahan terhadap hasil Pelelangan/Seleksi selama 5 (lima) hari kerja setelah pengumuman hasil Pelelangan/Seleksi dan masa

sanggahan banding selama 5 (lima) hari kerja setelah menerima jawaban sanggahan;

- j. dalam hal PPK menyetujui penetapan pemenang lelang, Surat Penunjukan Penyedia Barang/Jasa (SPPBJ) diterbitkan paling lambat 6 (enam) hari kerja setelah pengumuman penetapan pemenang Pelelangan apabila tidak ada sanggahan, atau setelah sanggahan dijawab dalam hal tidak ada sanggahan banding, atau paling lambat 2 (dua) hari kerja setelah Kelompok Kerja ULP menyampaikan Berita Acara Hasil Seleksi (BAHS) kepada PPK untuk Seleksi Umum;
 - k. dalam hal sanggahan banding tidak diterima, SPPBJ pada Pelelangan Umum diterbitkan paling lambat 2 (dua) hari kerja setelah adanya jawaban sanggahan banding dari Menteri/Pimpinan Lembaga/Kepala Daerah/Pimpinan Institusi atau diterbitkan paling lambat 2 (dua) hari kerja setelah Kelompok Kerja ULP menyampaikan BAHS kepada PPK untuk Seleksi Umum; dan
 - l. Kontrak ditandatangani paling lambat 14 (empat belas) hari kerja setelah diterbitkannya SPPBJ.
2. Pelelangan Umum dan Seleksi Umum Perorangan dengan pascakualifikasi dilakukan dengan ketentuan waktu sebagai berikut:
- a. penayangan pengumuman dilaksanakan paling kurang 7 (tujuh) hari kerja;

- b. pendaftaran dan pengambilan Dokumen Pengadaan (Dokumen Kualifikasi dan Dokumen Pemilihan) dimulai sejak tanggal pengumuman sampai dengan 1 (satu) hari kerja sebelum batas akhir pemasukan Dokumen Penawaran;
- c. pemberian penjelasan dilaksanakan paling cepat 3 (tiga) hari kerja sejak tanggal pengumuman;
- d. pemasukan Dokumen Penawaran dimulai 1 (satu) hari kerja setelah pemberian penjelasan;
- e. batas akhir pemasukan Dokumen Penawaran paling kurang 2 (dua) hari kerja setelah penjelasan dengan memperhitungkan waktu yang diperlukan untuk mempersiapkan Dokumen Penawaran sesuai dengan jenis, kompleksitas, dan lokasi pekerjaan;
- f. evaluasi penawaran
- g. masa sanggahan terhadap hasil pelelangan/seleksi selama 5 (lima) hari kerja setelah pengumuman hasil Pelelangan/Seleksi dan masa sanggahan banding selama 5 (lima) hari kerja setelah menerima jawaban sanggahan;
- h. dalam hal PPK menyetujui penetapan pemenang Pelelangan, SPPBJ diterbitkan paling lambat 6 (enam) hari kerja setelah pengumuman penetapan pemenang Pelelangan apabila tidak ada sanggahan, atau

setelah sanggahan dijawab dalam hal tidak ada sanggahan banding, atau paling lambat 2 (dua) hari kerja setelah Kelompok Kerja ULP menyampaikan Berita Acara Hasil Seleksi (BAHS) kepada PPK untuk Seleksi Umum;

- i. dalam hal sanggahan banding tidak diterima, SPPBJ pada Pelelangan Umum diterbitkan paling lambat 2 (dua) hari kerja setelah adanya jawaban sanggahan banding dari Menteri/Pimpinan Lembaga/Kepala Daerah/Pimpinan Institusi atau diterbitkan paling lambat 2 (dua) hari kerja setelah Kelompok Kerja ULP menyampaikan BAHS kepada PPK untuk Seleksi Umum; dan
- j. Kontrak ditandatangani paling lambat 14 (empat belas) hari kerja setelah diterbitkannya SPPBJ.

2.1.4.2 Prinsip Dasar Pengadaan

Pengadaan Barang/Jasa dilaksanakan dengan menggunakan prinsip dasar sebagai berikut:

1. **Transparan**

semua ketentuan dan informasi, baik teknis maupun administratif termasuk tata cara peninjauan, hasil peninjauan, dan penetapan Penyedia Barang/Jasa harus bersifat terbuka bagi Penyedia Barang/Jasa yang berminat dan mampu tanpa diskriminasi.

2. Adil

Tidak diskriminatif dalam memberikan perlakuan bagi semua calon Penyedia Barang/Jasa dan tidak mengarah untuk memberikan keuntungan kepada pihak tertentu, dengan cara atau alasan apa pun.

3. Bertanggung jawab

mencapai sasaran baik fisik, kualitas, kegunaan, maupun manfaat bagi kelancaran pelaksanaan usaha sesuai dengan prinsip-prinsip dan kebijakan serta ketentuan yang berlaku dalam pengadaan barang/jasa.

4. Efektif

Sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan dan dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi para pihak terkait.

5. Efisien

Menggunakan dana, daya, dan fasilitas secara optimum untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dengan biaya yang wajar dan tepat pada waktunya.

6. Kehati-hatian

Berarti senantiasa memperhatikan atau patut menduga terhadap informasi, tindakan, atau bentuk apapun sebagai langkah antisipasi untuk menghindari kerugian material dan imaterial selama proses pengadaan, proses pelaksanaan pekerjaan, dan paska pelaksanaan pekerjaan

7. Integritas

Berarti pelaksana pengadaan barang/jasa harus berkomitmen penuh untuk memenuhi etika pengadaan

8. Kemandirian

Berarti suatu keadaan dimana pengadaan barang/jasa dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun

9. Good Corporate Governance

Memenuhi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance)

2.1.4.3 Etika Pengadaan

Semua fungsi/pihak yang terlibat dalam pengadaan barang/jasa wajib mematuhi etika sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan tugas secara tertib, penuh rasa tanggung jawab, demi kelancaran, dan ketepatan tercapainya tujuan pengadaan barang/jasa.
- 2) Bekerja secara profesional dengan menjunjung tinggi kejujuran, kemandirian, dan menjaga informasi yang bersifat rahasia.
- 3) Tidak saling mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung, yang mengakibatkan persaingan tidak sehat, penurunan kualitas proses pengadaan, dan hasil pekerjaan.

- 4) Bertanggung jawab terhadap segala keputusan yang ditetapkan sesuai dengan kewenangannya.
- 5) Mencegah terjadinya pertentangan kepentingan (conflict of interest) pihak-pihak yang terlibat lang-sung maupun tidak langsung dalam proses pengadaan.
- 6) Mencegah terjadinya kebocoran keuangan dan kerugian.
- 7) Tidak menyalahgunakan wewenang dan melakukan kegiatan bersama dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain secara langsung atau tidak langsung.
- 8) Tidak menerima, menawarkan, dan atau berjanji akan memberi hadiah, imbalan, atau berupa apa saja kepada siapapun yang diketahui atau patut dapat diduga berkaitan dengan pengadaan barang/jasa.

2.1.4.4 Hal yang membantu dalam mencapai tujuan pengadaan

1. Memastikan bahwa proses pengadaan barang/jasa dilaksanakan dengan mengikuti prinsip dasar dan etika pengadaan barang/jasa
2. Memastikan bahwa proses pengadaan barang/jasa mengikuti pedoman kebijakan dan prosedur pengadaan barang/jasa dan tidak bertentangan dengan ketentuan lainnya yang lebih tinggi

3. Memastikan bahwa pengadaan barang/jasa dilakukan oleh Penyedia Barang/Jasa yang telah dipeninjauan secara administratif, teknikal dan finansial serta dapat dipertanggungjawabkan dalam hal biaya dan kualitas
4. Memastikan proses pengadaan barang/jasa dilaksanakan secara kompetitif dengan tetap memperhatikan aspek keekonomian dan efisiensi pelaksanaannya
5. Menggunakan standar kontrak (term & condition) yang telah ditetapkan
6. Memastikan pengadaan barang/jasa dilaksanakan sesuai dengan perjanjian (kontrak/PO) yang disetujui antara pelaksana pengadaan dengan Penyedia Barang/Jasa;
7. Dilarang melakukan pengadaan barang/jasa yang bertentangan dengan ketentuan hukum dan perundangan yang berlaku

2.1.4.5 Langkah-Langkah Pengadaan

Cakupan Aktivitas Pengadaan Aktivitas pengadaan tidak terbatas pada proses pengadaan, namun cakupan aktivitas pengadaan meliputi lima kegiatan utama, yaitu rencana pengadaan, proses pengadaan, penerimaan dan penyimpanan, serta pemakaian dan manajemen aset, dan tiga

transaksi, yaitu transaksi pembelian barang/jasa (kontrak), transaksi penerimaan barang/jasa, dan transaksi pengeluaran atau penggunaan barang/jasa. Berikut ini langkah-langkah dalam pengadaan:

1) Perencanaan Pengadaan

Awal dari kegiatan pengadaan adalah adanya permintaan barang/jasa yang datang dari pengguna (user) kepada Pelaksana Pengadaan/Pengelola. Agar permintaan tersebut dapat terjamin pemenuhannya maka langkah awal yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi kebutuhan barang/jasa dari penggunanya dan akan berakhir dengan diketahui besarnya jumlah kebutuhan barang selama horison perencanaannya, dan anggaran yang dibutuhkan.

Identifikasi kebutuhan ini meliputi informasi yang berkaitan dengan jenis barang, spesifikasi barang, harga, jumlah barang yang diperlukan, dan lokasi penggunaan barang. Sumber informasi untuk keperluan ini adalah pengguna itu sendiri sebab penggunalah yang paling tahu akan kebutuhannya. Biasanya kebutuhan barang dibedakan atas kebutuhan untuk keperluan rutin dan kebutuhan barang untuk kapital/pembangunan.

2) Proses Pengadaan

Secara umum untuk mendapatkan barang/jasa dapat diperoleh melalui pembelian (buy) atau pembuatan (make). Suatu barang/jasa

diperoleh dengan cara pembelian bila barang tersebut telah tersedia di pasar (ready stock) pada saat diperlukan, sedangkan barang/jasa akan dibuat bila barang tersebut memerlukan upaya produksi atau konstruksi (make to order) terlebih dahulu untuk dapat dimanfaatkan. Sebagai contoh keperluan alat tulis diperoleh dengan cara pembelian sedangkan bangunan gedung diperoleh dengan cara konstruksi terlebih dahulu. Dilihat dari segi kemampuan pengadaan maka metode pengadaan barang dapat dibedakan atas pengadaan internal (in sourcing) dan pengadaan external (outsourcing).

Swakelola sebagai salah satu bentuk pengadaan internal adalah pelaksanaan pengadaan yang dilakukan karena memiliki kemampuan sendiri untuk melaksanakannya. Oleh sebab itu, mulai dari proses rancangan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan direncanakan, dikerjakan, dan diawasi sendiri dengan menggunakan tenaga dan alat sendiri, walaupun dimungkinkan menggunakan sumber daya dari luar.

Berangkat dari hakekat, pengadaan merupakan proses menjodohkan barang/jasa yang dibutuhkan dengan penyedia, maka metode pengadaan external atau pembelian, ditentukan berdasarkan jenis barang/jasa dan penyedia yaitu penunjukkan langsung, seleksi, dan lelang/tender. Pada prinsipnya metoda penunjukkan langsung digunakan bila jumlah penyedia barang hanya satu (tunggal), atau barang/jasa yang dibutuhkan bersifat tertentu (khusus) dan atau hanya

dapat dipenuhi oleh Penyedia Barang/Jasa tertentu. Selain itu, pengadaan barang/jasa dapat dilakukan dengan cara penunjukan langsung karena alasan situasional misalnya pekerjaan yang tidak dapat ditunda-tunda lagi karena telah terjadi keadaan kahar, pekerjaan lanjutan dari pekerjaan yang sedang dilaksanakan

3) Penyimpanan Barang

Barang yang dibeli diharapkan akan datang di gudang dari penyedia sesuai dengan apa yang tertera dalam transaksi pembelian (kontrak), baik jenis barang, spesifikasi, jumlah, dan waktunya. Sebelum barang disimpan di dalam gudang perlu diperhatikan transaksi penerimaan barang antara penyedia dengan pengelola.

Bila transaksi penerimaan barang semuanya sudah selesai, selanjutnya bagian keuangan akan melakukan pembayaran, dan pengelola gudang akan menyimpan barang di gudang. Untuk itu kartu stok perlu diisi, agar penambahan barang dan status pengadaan tercatat sebagaimana mestinya. Bagian gudang bertanggung jawab atas barang yang ada di dalam gudang.

4) Penggunaan Barang dan Manajemen Asset

Kegiatan ini merupakan bagian akhir dari kegiatan pengadaan, dan di sinilah terjadi interaksi antara pengelola dengan pengguna. Interaksi penggunaan barang dimulai dengan adanya permintaan barang dari

pengguna yang ditandai dengan adanya nota permintaan barang (order dari pengguna). Berdasarkan nota ini, bagian gudang akan mencocokkan (verifikasi) apakah barang yang diminta pengguna dapat dipenuhi atau tidak. Jika tidak, proses pembelian perlu dilakukan. Jika barang tersedia, akan dilakukan transaksi pengeluaran barang antara pengguna dengan bagian gudang. Hal yang perlu diperhatikan adalah tidak diperbolehkan adanya pengeluaran barang tanpa adanya nota permintaan barang yang berasal dari pengguna dan transaksi pengeluaran barang harus ditandatangani bersama antara penerima dan pemberi barang. Selanjutnya, setiap transaksi pengeluaran barang harus dicatat pada kartu stok barang. Untuk barang modal (kapital) maka akan dilakukan pencatatan barang sebagai asset. Selanjutnya interaksi antar kelima kegiatan ini akan tercermin pada aspek operasional antara lain berupa sistem mekanisme dan prosedur pengadaan serta pemenuhan barang, yang disebut dengan siklus pengadaan (procurement cycle).

Dalam praktiknya, aspek operasional sangat terkait dengan kelancaran dan keefisienan sistem pengadaan bahkan kinerja sistem pengadaan sangat bergantung pada kinerja aspek operasional ini. Kebijakan pengadaan yang optimal tidak mungkin bisa dicapai tanpa didukung oleh berjalannya aspek operasional ini dengan baik. Oleh

sebab itu, perlu kiranya untuk memahami dan mengelola pengadaan sesuai dengan urutan siklus pengadaannya.

2.1.5 Gambaran Rumah Sakit Paru Dr.H.A.Rotinsulu

Rumah Sakit Paru Dr.H.A.Rotinsulu didirikan dan diresmikan pada tahun 1935 oleh Pemerintah Hindia Belanda sebagai kelanjutan dari kegiatan sanatorium Solsana.

Dalam kurun waktu tahun 1945-1955 rumah sakit ini mulai merawat penderita penyakit paru-paru khususnya tuberkulosa sampai sembuh dan rata-rata dirawat selama 3 tahun. Nama rumah sakitnya pada saat itu adalah Sanatorium Solsana Cipaganti dan dipimpin oleh dr. Wisnujudo.

Dalam kurun waktu tahun 1955-1965, terjadi beberapa kali pergantian pimpinan Rumah sakit yaitu tahun 1956 dipimpin oleh dr. Tong Siang Beng, pada tahun 1959 diganti oleh dr. Tan Tjeng Tjoe dan selanjutnya sejak tahun 1963 dipimpin oleh dr. H.A.Rotinsulu.

Dalam kurun waktu tahun 1965-1975, rumah sakit melaksanakan pelayanan kesehatan yang meliputi perawatan penderita penyakit paru khususnya tuberkulosis paru. Pada tahun 1970 nama sanatorium dihapus dan diubah menjadi Rumah Sakit Tuberkulosa Paru Cipaganti yang dipimpin oleh direktur Balai Pengobatan Penyakit Paru Bandung.

Pada tahun 1978, susunan Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit diatur oleh SK Menkes RI No.137/SK/IV/78 dengan nama rumah sakit Tuberkulosis Paru-Paru Cipaganti. Sejak bulan November tahun 1980 Rumah sakit Tuberkulosis Paru Cipaganti melaksanakan pelayanan Unit Rawat Jalan.

Dalam kurun waktu tahun 1985-1995, mulai terjadi berbagai pengembangan pengobatan dan perawatan penderita tuberkulosis paru baik pada unit rawat inap maupun rawat jalan, pengembangan unit penunjang medik berupa pemeriksaan laboratorium, radiodiagnostik, elektromedik dan tindakan medik terapi. Pada tahun 1987 terjadi peningkatan kelas perawatan yang semula berbentuk barak (*zaal*) berubah menjadi kelas perawatan yang terdiri dari kelas II, IIIA dan IIIB.

Dalam perkembangannya pelayanan kesehatan yang diberikan tidak hanya penderita tuberkulosis paru tetapi juga penderita penyakit paru lainnya. Pada tanggal 26 juni tahun 2007 Rumah Sakit Paru Dr.H.A.Rotinsulu resmi ditetapkan menjadi rumah sakit yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Rumah sakit PPK BLU dapat menerapkan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan agar lebih efektif dan efisien dalam menunjang tugas dan fungsi rumah sakit. Pada desember tahun 2010 rumah sakit juga memperoleh sertifikat ISO 9001;2008 yaitu tentang sistem manajemen mutu.

2.2 KERANGKA PEMIKIRAN

Untuk mencapai keberhasilan organisasi diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja dan budaya organisasi. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia, seleksi karyawan, manajemen kinerja, perencanaan dan sebagainya. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan dalam proses sumber daya manusia, akan semakin meningkatkan budaya organisasi.

Menurut Spencer dalam Sudarmanto (2009:53), komponen kompetensi mencakup; motives, traits, self concept, knowlegde (pengetahuan) dan skill (kemampuan). Motive merupakan perhatian berulang terhadap pernyataan tujuan, atau kondisi yang muncul dalam bayangan yang mendorong, memerintahkan atau menyeleksi perilaku individu. Kebutuhan atau dorongan berprestasi, kebutuhan atau dorongan berkuasa merupakan contoh dari motive pencapaian. (McClelland, Arkinson dan Boyatzis dalam Sudarmanto, 2009:52)

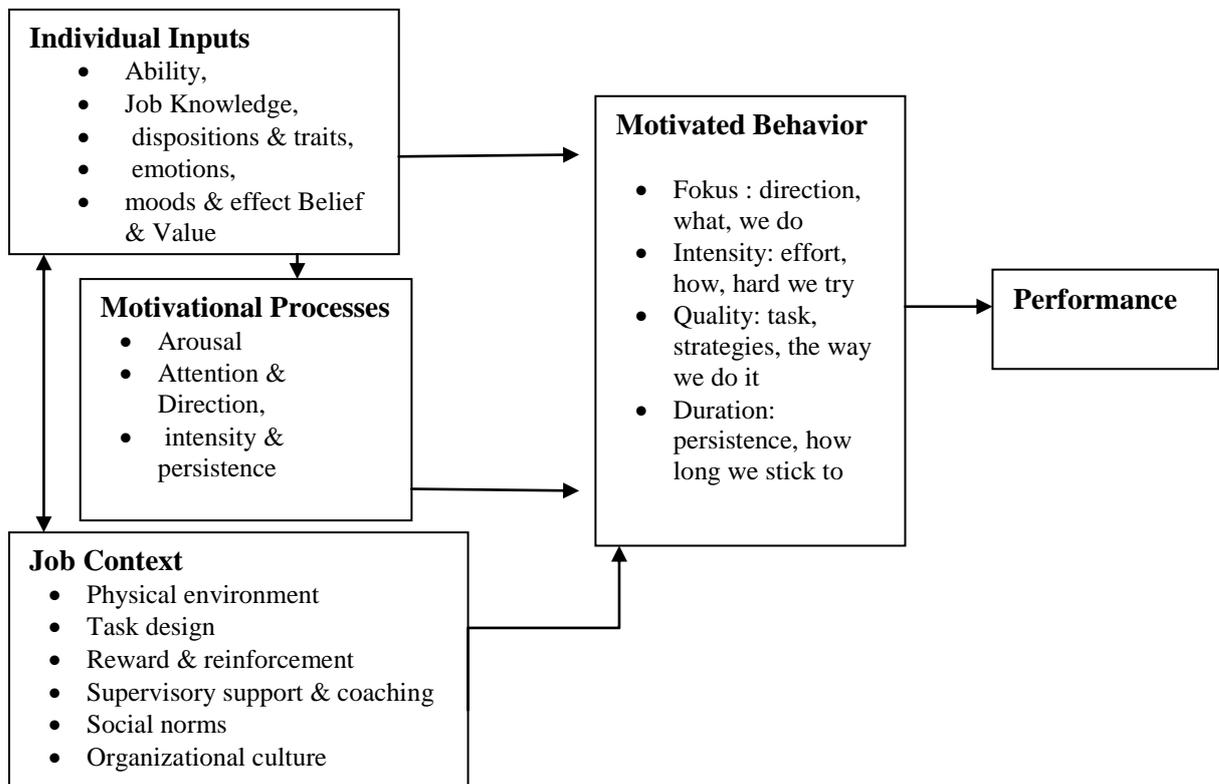
Budaya organisasi memiliki kontribusi yang menentukan dalam membentuk perilaku pegawai. Budaya organisasi merupakan nilai, sikap-sikap yang telah diyakini pegawai, sehingga telah menjadi perilaku pegawai dalam keseharian. Sikap dan nilai-nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntun pegawai untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini.

Robbins dalam Sudarmanto (2009:34) budaya organisasi terbentuk dari persepsi subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi risiko, perhatian secara jelas, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kestabilan. Selanjutnya budaya organisasi akan memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan baik mendukung maupun tidak. Menurut Robbins dalam Sudarmanto (2009:169) menyatakan bahwa agar nilai-nilai yang merupakan unsur budaya organisasi dapat menjadi pandangan bersama anggota organisasi, maka diperlukan proses internalisasi melalui sosialisasi. Dalam sosialisasi tersebut adanya tahapan pembelajaran dan penguasaan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya. Proses tersebut juga berdampak pada produktivitas kerja, komitmen pada tujuan organisasi.

Robbins dalam Sudarmanto (2009:181), budaya organisasi terbentuk dari persepsi subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi risiko, tekanan pada tim, dan dukungan. Keseluruhan persepsi itu akan membentuk budaya atau kepribadian organisasi. Selanjutnya, budaya organisasi akan memengaruhi kinerja atau kepuasan karyawan, baik mendukung atau tidak mendukung.

Masukan individual dan konteks pekerjaan merupakan dua faktor kunci yang memengaruhi motivasi. Pekerja mempunyai kemampuan, pengetahuan kerja, disposisi dan sifat, emosi, suasana hati, keyakinan dan nilai-nilai pada pekerjaan. Konteks pekerjaan mencakup lingkungan fisik,

penyelesaian tugas, pendekatan organisasi pada rekognisi dan penghargaan, kecukupan dukungan pengawasan dan *coaching*, serta budaya organisasi. Kedua faktor tersebut saling memengaruhi, termasuk pula pada proses motivasi, membangkitkan, mengarahkan dan meneruskan. Pekerja akan lebih termotivasi apabila mereka percaya bahwa kinerja mereka akan dikenal dan dihargai. Perilaku termotivasi secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan/keterampilan kerja individu, motivasi dan kombinasi yang memungkinkan dan membatasi faktor konteks pekerjaan. Motivasi dapat dipastikan memengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Hal tersebut dapat dilihat dari model hubungan antara motivasi dan kinerja seperti dibawah ini.



Gambar 2.2 A Job Performance Model Of Motivation

Sumber: Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Wibowo (2013:390).