BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi. Kemajuan-kemajuan di berbagai bidang, antara lain bidang teknologi menyebabkan perubahan dalam cara kerja dan usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Terbatasnya sumber-sumber kebutuhan manusia yang diperlukan dalam proses pencapaian tujuan usaha, menuntut dilaksanakannya cara kerja yang efektif dan efisien. Hal ini berarti diperlukan manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan yang lebih maju. Sehingga dapat membantu mengatasi masalah-masalah yang dihadapi di dalam usaha pencapaian suatu tujuan tertentu dengan hasil yang optimal.

Fokus utama dalam suatu manajemen sumber daya manusia adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Manajemen sumber daya manusia memiliki potensi adalah yang merupakan asset dan berfungsi sebaga imodal (non material/non finansial) didalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut Mc Kenna (2018) sebagai suatu interpretasi perbandingan antara permintaan kebutuhan organisasi yang meliputi kuantitas dan kualitas karyawan dalam menghadapi dinamika kerja yang maju dengan kondisi internal dan eksternal dalam suatu organisasi yang menjadikan individu sumberdaya manusia sebagai objek dan subjek yang menentukan dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Bintoro dan Daryanto dalam Husaini (2021) mengatakan bahwa :

> “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang memiliki individu secara efisien serta dapa tdigunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan secara maksimal”.

Pernyataan ini menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah upaya strategis untuk mengatur, mengarahkan, dan memaksimalkan potensi manusia dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Berbicara tentang manajemen sumber daya manusia dalam kaitannya dengan organisasi pemerintah atau non pemerintah menurut Moekijat (2021) menyatakan bahwa:

> “Terdapat empat esensi yang mendukung tercpitanya suatu dinamika kerja yang statis dan dinamis. Empat essensi tersebut adalah: (1) sumber daya manusia, (2) manajemen organisasi, (3) potensi manusia/organisasi dan (4) aktivitas kerja yang terjadi, diantara salah satu esensi yang penting dalam implementasi suatu organisasi adalah sumber daya manusia tanpa mengakibatkan esensi lainnya.

Sumber daya manusia merupakan suatu yang sangat penting dalam organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa dengan adanya sumber daya manusia dalam organisasi yang dikelola dengan baik, akan menghasilkan suatu potensi manusia atau organisasi yang tangguh dalam melaksanakan berbagai aktivitas kerja yang handal, mandiri dan profesional untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan Menurut Edwin Flippo dalam Mustamim dkk (2020) menyebutkan :

> “Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat”.

Makna kutipan ini adalah bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia bukan hanya tentang mengatur karyawan**,** tetapi juga mencakup seluruh proses pengelolaan tenaga kerja dari awal hingga akhir secara terencana dan terarah, agar tercapai keseimbangan antara kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Menurut Sudaryono dalam anwar (2022) menyebutkan bahwa :

> “Manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi manajemen yang terkait dengan pengelolaan, rekrutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan SDM”.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat diartikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi meliputi semua orang yang melakukan aktifitas. Sumber daya manusia adalah tempat menyimpan daya, karena manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, dorongan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan karya. Sumber daya manusia adalah potensi yang memiliki rasio, rasa dan karsa.Potensi tersebut sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam mengelola seluruh aspek yang berkaitan dengan tenaga kerja**,** mulai dari proses perekrutan hingga pengembangan kemampuan karyawan. Tujuannya adalah agar organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten, produktif, dan mampu mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia. Artinya bahwa bagaimana sumber daya manusia dikelola dengan semaksimal mungkin sehingga akan memberikan manfaat yang sebersar-besarnya dalam pencapaian tujuan organisasi. Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia mencakup kegiatan pengadaan,

seleksi, pengembangan, penggajian dan kegiatan pemberhentian karyawan.

2. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja aparatur Inspektorat adalah proses yang melibatkan pengawasan internal, audit, evaluasi, dan pemantauan terhadap kinerja dan keuangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan pemerintahan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah, dengan mengacu pada standar dan prinsip-prinsip *good governance*.

a. Definisi Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan sistem strategis dan terintegrasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengoptimalkan kontribusi individu dan tim. Menurut Sedarmayanti (2019), manajemen kinerja adalah

> “suatu pendekatan sistematis dan komprehensif untuk mengelola sumber daya manusia melalui siklus perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan pengembangan kinerja.”

Pandangan ini menegaskan bahwa manajemen kinerja bukan sekadar evaluasi hasil kerja, melainkan suatu siklus berkelanjutan yang menuntut integrasi antara fungsi perencanaan strategis dan pengembangan kapasitas pegawai. Dalam konteks birokrasi publik, pendekatan ini penting untuk menjamin kesinambungan antara target organisasi dan pelaksanaan tugas fungsional ASN.

Sinambela (2018) memperkuat pendapat ini dengan menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan

> “proses strategis yang terintegrasi untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kapasitas individu dan tim dalam kerangka kerja yang terstruktur.”

Pernyataan Sinambela menunjukkan adanya hubungan timbal balik antara sistem manajemen kinerja dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Dalam organisasi pengawasan seperti Inspektorat, integrasi ini sangat vital karena keberhasilan audit publik bergantung pada kemampuan kolektif auditor yang bekerja secara sinergis.

Lebih lanjut, Hasibuan (2017) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai

> “proses komunikasi berkelanjutan antara atasan dan bawahan dalam menetapkan tujuan kerja, memberikan umpan balik, dan melakukan evaluasi untuk mencapai tujuan organisasi.”

Perspektif Hasibuan menempatkan manajemen kinerja dalam ranah komunikasi organisasi. Umpan balik berkelanjutan merupakan kunci keberhasilan, karena memungkinkan koreksi dini terhadap penyimpangan dalam pelaksanaan tugas serta memperkuat aspek akuntabilitas personal.

Armstrong (2016) menambahkan bahwa manajemen kinerja yang efektif harus mencakup empat elemen kunci: perencanaan, pengukuran, pengembangan, dan penghargaan. Model Armstrong

menegaskan pentingnya penghargaan (reward system) sebagai faktor penggerak motivasi. Dalam konteks ASN, hal ini berkaitan erat dengan sistem meritokrasi yang diatur dalam PP No. 11 Tahun 2017, di mana penghargaan kinerja menjadi dasar pengembangan karier dan pemberian tunjangan kinerja.

Manajemen kinerja adalah aktivitas strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan penting dalam mengarahkan berbagai aktivitas perusahaan multinasional untuk meningkatkan efektivitas organisasi, menyediakan informasi yang terukur untuk pengambilan keputusan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, serta meningkatkan motivasi dan kepercayaan antara karyawan dan organisasi (Maley et al., 2024).

Manajemen kinerja merupakan proses berkesinambungan yang mencakup penetapan tujuan, pelaksanaan, pemantauan, dan peninjauan kinerja secara terus-menerus (de Araújo et al., 2024).

Selanjutnya menurut Baharun dalam (Nurul Haliza Siregar & Muhammad Irwan Padli Nasution, 2023) menjelaskan bahwa manajemen kinerja merupakan suatu proses penciptaan solusi untuk mencapai dan pendekatan yang dibutuhkan untuk mengelola SDM agar dapat meningkatkan hasil pencapaian dalam pekerjaan.

b. Tujuan Manajemen Kinerja

Tujuan utama dari manajemen kinerja adalah meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Beberapa tujuan khusus dari manajemen kinerja meliputi:

1) Menetapkan tujuan yang jelas dan terukur untuk karyawan yang terkait dengan tujuan organisasi.
2) Memberikan umpan balik secara teratur dan berkelanjutan untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka.
3) Mengembangkan karyawan sehingga mereka memiliki kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik.
4) Mendorong karyawan untuk mengambil tanggung jawab penuh atas kinerja mereka.
5) Mengidentifikasi karyawan yang berkinerja tinggi dan memberikan penghargaan untuk meningkatkan motivasi dan pengakuan (Kurniawan, 2023).

3. Konsep Kinerja

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan kunci dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Menurut Bernardin & Russell (2016) mengemukakan bahwa

> “kinerja merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu.”

Pernyataan ini memperluas definisi kinerja ke arah dokumentasi hasil kerja sebagai bukti akuntabilitas profesional. Dalam konteks aparatur publik, dokumentasi hasil kerja berperan penting dalam mekanisme akuntabilitas dan transparansi birokrasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017) mendefinisikan :

> “Kinerja sebagai Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Pernyataan ini menekankan tiga determinan kinerja individu kompetensi, pengalaman, dan motivasi intrinsik. Dalam konteks pejabat fungsional auditor, ketiga aspek ini saling melengkapi untuk menjamin objektivitas dan kualitas hasil pemeriksaan.

Sementara itu, Dwiyanto (2017) menekankan :

> “Konteks sektor publik dengan menyatakan Kinerja pemerintah harus dilihat sebagai gambaran pencapaian pelaksanaan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi, sebagaimana tertuang dalam perencanaan strategis”.

Kinerja sektor publik harus dilihat sebagai hasil nyata dari pelaksanaan kebijakan, bukan hanya proses atau aktivitas administratif. Kinerja yang baik tercermin ketika pemerintah mampu menjalankan kebijakan dengan efektif sehingga tujuan dan visi organisasi benar-benar terwujud.

Lebih lanjut Wibowo (2014) dalam mengukur suatu kinerja menggunakan banyak faktor, diantaranya:

a. Produktivitas, yaitu hubungan antara input dan output fisik suatu proses. Untuk itu, produktivitas merupakan hubungan antara

jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output. Misalnya output sebanyak 55 unit diproduksi oleh kelompok yang terdiri dari empat orang dalam waktu seminggu.

b. Kualitas, yaitu baik buruknya ukuran internal seperti, susut, jumlah ditolak, dan cacat perunit, maupun eksternal rating seperti kepuasan akan profesionalitas pegawai dalam melakukan tugasnya.
c. Ketepatan waktu, menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau sesuai dengan perjanjian. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu adalah mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.
d. Cycle Time, pengukuran cycle time mengukur berapa lama sesuatu dilakukan. Misalnya adalah berapa rata-rata waktu yang diperlukan dari penyampaian pesanan oleh pelanggan sampai pelanggan benar-benar menerima pesanan.
e. Pemanfaatan Sumber Daya, yaitu pengukuran terhadap pemanfaatan sumber daya yang ada untuk di pergunakan. Pemanfaatan sumber daya dapat di terapkan terhadap benda bergerak maupun tidak bergerak, seperti computer, alat transportasi atapun manusia.
f. Biaya, yaitu untuk mengukur kalkulasi biaya dalam dasar per unit, namun pada umumnya banyak perusahaan atau organisasi yang hanya mempunyai sedikit informasi terkait biaya per unit hal tersebut karena kalkulasi biaya dilakukan secara menyeluruh.

Beragamnya faktor ukuran kinerja di atas menunjukkan bahwa adanya fleksibilitas ukuran kinerja dalam penggunaanya, tentunya perusahaan atau Menurut Gibson et al. (2009) :

> “Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja seseorang atau kelompok dalam organisasi yang dapat diukur dan dibandingkan dengan indikator, standar, atau target yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Dalam konteks birokrasi publik, kinerja diukur bukan hanya dari kuantitas kerja, tetapi juga mencakup kualitas proses dan hasil serta dampaknya terhadap efisiensi organisasi (Dwiyanto, 2011).

Pada sektor pemerintahan, sistem penilaian kinerja berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) menjadi instrumen utama dalam mengukur performa individu, terutama bagi pegawai fungsional

seperti auditor. SKP mencakup aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan perilaku kerja. Namun, beberapa studi mengkritisi bahwa SKP cenderung administratif dan belum mencerminkan outcome kerja secara substansial (Putri & Nugraha, 2020).

Dari beberapa definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaannya berdasarkan kemampuan kerja baik secara kualitas maupun kuantias sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

4. Indikator Kinerja

Sukriah dkk. (2019) menambahkan Integritas dan independensi auditor menjadi penilaian krusial, karena tanpa kedua hal tersebut, hasil pengawasan kehilangan kredibilitas.

Bernardin & Russel (2016) mengemukakan enam indikator utama untuk mengukur kinerja, yaitu :

a. Kualitas: tingkat kesempurnaan proses atau hasil dari suatu aktivitas
b. Kuantitas: jumlah yang dihasilkan
c. Ketepatan waktu: penyelesaian aktivitas sesuai waktu yang ditentukan
d. Efektivitas: pemanfaatan sumber daya organisasi secara maksimal
e. Kemandirian: kemampuan melaksanakan tugas secara mandiri

f. Komitmen kerja: tingkat komitmen terhadap organisasi dan tanggung jawabnya.

5. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam suatu organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang telah ditetapkan (Simanjuntak, 2016). Menurut Dessler (2015) :

> "Evaluasi kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya".

Evaluasi kinerja digunakan untuk mengetahui apakah karyawan sudah bekerja sesuai harapan perusahaan, melebihi, atau justru belum mencapai standar yang ditentukan.

Sedangkan menurtu Wirawan (2015) mengatakan bahwa :

> "Evaluasi kinerja bukan sekadar pengukuran, tetapi juga proses pengumpulan informasi yang didokumentasikan secara formal untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM".

Evaluasi kinerja tidak hanya sebatas mengukur hasil kerja karyawan, tetapi juga mencakup proses pengumpulan, pencatatan, dan pendokumentasian informasi secara sistematis mengenai kinerja karyawan. Informasi ini kemudian digunakan sebagai dasar bagi manajemen sumber daya manusia (SDM) untuk membuat berbagai keputusan penting, seperti promosi, pelatihan, penghargaan, atau bahkan sanksi.

Menurut Prasetyo (2019) :

> “Penilaian kinerja pegawai fungsional memiliki keunikan tersendiri karena harus mempertimbangkan tidak hanya output, tetapi juga outcome dan dampak dari pelaksanaan tugas fungsionalnya terhadap organisasi”.

Evaluasi kinerja pegawai fungsional pada dasarnya meliputi dua aspek, yaitu : Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagaimana diatur dalam PP No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan Penilaian angka kredit sesuai dengan ketentuan jabatan fungsional masing-masing. Sejak Tahun 2023, Untuk Jabatan Fungsional Tidal lagi mengumpulkan angka kredit. Angka Kredit diperoleh secara Akumulasi Pada akhir Tahun sesuai dengan Predikat Hasil Evaluasi Kinerja di SKP tahunan, sesuai dengan aturan BKN Nomor 3 Tahun 2023.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, yang menekankan bahwa penilaian kinerja ASN harus berorientasi pada pencapaian hasil (outcome) yang terukur dan relevan dengan tujuan organisasi. PP ini menjadi titik awal pergeseran paradigma penilaian kinerja yang sebelumnya lebih berfokus pada aspek administratif dan kuantitatif menuju pendekatan berbasis kinerja nyata yang berkontribusi pada efektivitas organisasi.

Dalam konteks pejabat fungsional auditor, PP No. 30 Tahun 2019 menuntut agar penilaian kinerja tidak hanya didasarkan pada jumlah output seperti laporan audit, tetapi juga mempertimbangkan

kualitas hasil kerja dan dampaknya terhadap perbaikan tata kelola pemerintahan.Di area kerja, peran auditor tidak hanya tentang menghitung laporan yang ada atau menyelesaikan pemeriksaan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

Sebagai upaya memperkuat kerangka penilaian kinerja jabatan fungsional, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri PANRB No. 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional. Regulasi ini mengatur mengenai pola karier, pengelolaan beban kerja, dan pengembangan kompetensi pejabat fungsional secara lebih terstruktur. Salah satu substansi penting dalam PermenPANRB ini adalah penyederhanaan proses penyusunan SKP dan penilaian kinerja bagi pejabat fungsional, agar lebih menyesuaikan dengan karakteristik profesi masing-masing. Namun, secara empiris, penerapan regulasi ini masih menghadapi tantangan karena instrumen evaluasi kinerja yang ada belum sepenuhnya mampu mengakomodasi tingkat kompleksitas dan variasi tugas auditor di lapangan.

Lebih jauh, keberadaan Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN 2023) memberikan landasan hukum yang lebih kuat dalam reformasi manajemen ASN, termasuk pengelolaan kinerja pejabat fungsional. UU ASN 2023 menekankan pentingnya profesionalisme, akuntabilitas, dan kinerja berbasis hasil nyata (merit system) dalam setiap jenjang jabatan

ASN. Undang-undang ini juga mempertegas perlunya sistem penilaian kinerja yang objektif dan adil, dengan memperhatikan perbedaan karakteristik tugas antara jabatan struktural dan fungsional. Dalam dunia auditor, undang-undang ini mengarahkan agar penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada jumlah administratif, tetapi lebih pada kualitas sumbangan auditor untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan akuntabilitas publik.

Meskipun ketiga regulasi tersebut telah memberikan kerangka normatif yang progresif, dalam praktiknya, penerapan penilaian kinerja pejabat fungsional auditor di daerah masih memerlukan penyesuaian teknis dan perubahan paradigma. Banyak Inspektorat yang masih bergulat dengan metode penilaian kinerja yang cenderung administratif dan kurang adaptif terhadap kompleksitas pekerjaan auditor. Oleh karena itu, dibutuhkan langkah-langkah konkret untuk mengintegrasikan ketentuan regulasi dengan realitas tugas di lapangan, agar penilaian kinerja auditor benar-benar mencerminkan kontribusi substansial terhadap penguatan sistem pengawasan internal pemerintah.

a. Tujuan dan Manfaat Evaluasi Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja menurut Cascio (2016) antara lain :

1) Memberikan justifikasi organisasi secara legal formal
2) Memperoleh umpan balik dan perbaikan kinerja

3) Mengukur dan menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan
4) Memfasilitasi layanan kepegawaian seperti promosi, kenaikan gaji, dan insentif

Sementara itu, Sedarmayanti (2017) mengemukakan bahwa manfaat evaluasi kinerja meliputi :

1) Meningkatkan prestasi kerja
2) Memberikan kesempatan yang adil
3) Menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan
4) Merencanakan pengembangan karier
5) Menentukan besaran kompensasi
6) Mengidentifikasi kelemahan dalam proses staffing

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Evaluasi Kinerja

Menurut Armstrong & Taylor (2020), efektivitas evaluasi kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain :

1) Kejelasan standar dan kriteria penilaian
2) Kompetensi penilai
3) Objektivitas penilaian
4) Feedback dan tindak lanjut hasil penilaian
5) Dukungan sistem informasi
6) Budaya organisasi

Sementara itu, Noe et al. (2018) menambahkan faktor lain seperti :

> “Keterlibatan pegawai dalam proses penilaian, Frekuensi dan kontinuitas penilaian, Integrasi dengan sistem manajemen kinerja secara keseluruhan, Hubungan dengan sistem reward dan punishment”.

Evaluasi kinerja yang efektif harus bersifat partisipatif, berkelanjutan, terintegrasi, dan berimplikasi nyata terhadap sistem penghargaan dan sanksi organisasi.

Armstrong & Taylor (2020) mengatakan bahwa :

> “Tanpa standar yang jelas dan penilai yang kompeten, evaluasi kinerja hanya akan menjadi formalitas tanpa makna”.

Pernyataan ini menegaskan bahwa keberhasilan evaluasi kinerja bergantung pada kejelasan standar dan kemampuan penilai. Tanpa keduanya, evaluasi tidak akan memiliki nilai strategis, dan hanya menjadi kegiatan formal tanpa dampak nyata**.**

6. Kinerja Aparatur Sipil Negara

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan cerminan dari efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi birokrasi pemerintahan. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa ASN harus memiliki kompetensi, integritas, dan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Secara normatif, UU ASN menempatkan kinerja sebagai pilar utama profesionalisme birokrasi, yang menghubungkan merit system dengan akuntabilitas pelayanan publik.

Thoha (2018) menyatakan bahwa

> “kinerja ASN merupakan hasil kerja yang dicapai oleh aparatur sipil negara dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi pemerintah.”

Perspektif Thoha menunjukkan bahwa keberhasilan ASN tidak hanya diukur dari output administratif, tetapi juga dari kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi organisasi publik.

Dwiyanto (2019) menambahkan bahwa

> “kinerja ASN tidak hanya diukur dari aspek kuantitas, tetapi juga dari kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.”

Hal ini memperluas paradigma pengukuran kinerja ASN dari sekadar kuantifikasi hasil ke arah kualitas pelayanan. Dalam konteks pengawasan, auditor berperan strategis memastikan bahwa kebijakan publik benar-benar memberikan manfaat bagi masyarakat.

Berdasarkan Permenpan-RB Nomor 6 tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja pegawai aparatur sipil negara pasal 1 sampai dengan pasal 6 menjelaskan bahwa Pengelolaan kinerja Pegawai dilaksanakan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi melalui peningkatan kualitas pegawai, penguatan peran pimpinan, serta kolaborasi yang efektif antara pimpinan, pegawai, dan

pemangku kepentingan. Pengelolaan kinerja ini berorientasi pada pengembangan kemampuan pegawai, pemenuhan ekspektasi pimpinan, dialog kinerja yang berkelanjutan, serta pencapaian hasil kerja dan perilaku kerja yang mendukung kinerja organisasi.

Ketentuan ini berlaku bagi PNS dan PPPK, dengan tahapan pengelolaan kinerja yang mencakup perencanaan, pelaksanaan dan pembinaan, penilaian, serta tindak lanjut berupa pemberian penghargaan maupun sanksi sesuai hasil evaluasi. Setiap instansi pemerintah wajib menerapkan seluruh proses pengelolaan kinerja tersebut secara konsisten sebagai bagian dari upaya peningkatan profesionalitas dan akuntabilitas pegawai.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengatur berbagai aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia di sektor pemerintahan. Pada Pasal 13 hingga Pasal 18, terdapat ketentuan yang mendalam mengenai klasifikasi jabatan ASN, termasuk penataan jabatan manajerial dan nonmanajerial, serta prinsip-prinsip yang mengatur kinerja ASN dalam menjalankan tugas mereka.

Dalam Pasal 13 membedakan dua jenis jabatan dalam struktur ASN, yaitu jabatan manajerial dan jabatan nonmanajerial. Pembagian ini sangat krusial dalam konteks manajemen organisasi pemerintahan, karena mencerminkan dua peran yang sangat berbeda dalam menjalankan fungsi pemerintahan. Jabatan

manajerial, yang mencakup jabatan pimpinan tinggi utama, madya, dan pratama, memiliki tanggung jawab strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, pengambilan keputusan, serta pemenuhan tujuan organisasi. Sebaliknya, jabatan nonmanajerial lebih berfokus pada keterampilan teknis dan operasional, dengan tanggung jawab yang lebih spesifik dalam mendukung pelaksanaan kebijakan yang sudah ditetapkan oleh pejabat manajerial.

Selanjutnya dalam Pasal 14 hingga Pasal 16 mengatur lebih lanjut tentang jabatan manajerial yang terdiri dari jabatan pimpinan tinggi utama, madya, pratama, administrator, dan pengawas. Setiap jabatan manajerial memiliki peran yang sangat vital, jabatan pimpinan tinggi utama, pimpinan tinggi madya, dan pimpinan tinggi pratama berperan dalam mengelola, memotivasi, dan mendukung pengembangan pegawai ASN serta mendayagunakan sumber daya serta mengambil keputusan untuk mencapai tujuan organisasi. sementara jabatan administrator dan jabatan pengawas mengoordinasikan pelaksanaan strategi pencapaian tujuan organisasi serta pelayanan publik dan administrasi. Lebih lanjut, Pasal 18 mengatur jabatan nonmanajerial, yang terdiri dari jabatan fungsional dan pelaksana. Jabatan fungsional bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan keahlian tertentu, sedangkan jabatan pelaksana berfokus pada pekerjaan rutin dan administratif.

7. Jabatan Fungsional Auditor

Jabatan Fungsional Auditor merupakan sebuah jalur karir profesional yang berpijak pada keahlian dan spesialisasi di bidang pemeriksaan atau audit. Auditor fungsional mengembangkan kariernya melalui peningkatan kompetensi teknis, sertifikasi profesi, dan kedalaman keahlian auditnya secara berkelanjutan.

Salah satu ciri khas utama dari jabatan ini adalah kewajiban untuk menjaga independensi dan objektivitas. Sistem jabatan fungsional menyediakan jenjang karir yang jelas dan terstruktur. Sistem jabatan fungsional menyediakan jenjang karir yang jelas dan terstruktur.

Jabatan Fungsional Auditor adalah peran seorang spesialis pemeriksa yang kariernya ditentukan oleh kedalaman dan kualitas keahliannya, bukan oleh posisi manajerialnya. Mereka berfungsi sebagai mata dan telinga independen bagi organisasi, yang bertugas memastikan akuntabilitas, mengidentifikasi risiko, dan mendorong peningkatan kinerja melalui proses audit yang sistematis dan kredibel.

Jabatan fungsional auditor di Inspektorat Daerah Provinsi adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertugas melakukan pengawasan, evaluasi, dan reviu terhadap penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah, termasuk pengawasan terhadap peraturan daerah dan peraturan kepala daerah. Jenjangnya terdiri

dari dua kategori: Keterampilan (Auditor Terampil, Mahir, Penyelia) dan Keahlian (Auditor Ahli Pertama, Muda, Madya, Utama.

Tugas dan tanggung jawab utama, sebagai berikut:

a. Melaksanakan pemeriksaan, evaluasi, dan reviu atas urusan pemerintahan daerah.
b. Melakukan pengawasan atas pelaksanaan peraturan daerah dan peraturan kepala daerah.
c. Melaksanakan pengawasan untuk tujuan tertentu.
d. Melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan teknis, pengendalian, dan evaluasi pengawasan.
e. Bertanggung jawab kepada Inspektur Provinsi

Jenjang jabata kategori keterampilan:

a. Auditor Terampil
b. Auditor Mahir
c. Auditor Penyelia

Jenjang kabatan kategori keahlian:

a. Auditor Ahli Pertama
b. Auditor Ahli Muda
c. Auditor Ahli Madya
d. Auditor Ahli Utama

Jabatan Fungsional Auditor merupakan instrumen penting dalam sistem pengawasan intern pemerintah. Keberadaan JFA yang profesional dan kompeten berkontribusi langsung terhadap

peningkatan akuntabilitas dan efektivitas kinerja instansi pemerintah. Oleh karena itu pembinaan kompetensi, penegakan etika profesi, serta dukungan kelembagaan perlu terus diperkuat agar JFA dapat menjalankan peran strategisnya secara optimal dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

B. Definisi Konsep

Berdasarkan sintesis terhadap berbagai pendapat ahli dan regulasi yang telah diuraikan, dapat dirumuskan definisi konseptual sebagai berikut:

1. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah proses sistematis untuk menilai dan mengukur kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya dibandingkan dengan standar atau tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan utamanya adalah memberikan umpan balik, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, memberikan apresiasi atas pencapaian, serta mendukung keputusan mengenai pengembangan karir, promosi, atau kenaikan gaji.

Mathis dan Jackson (2006) mengatakan bahw evaluasi kerja adalah proses menilai kinera pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka.

Menurut A. A. Prabu Mangkunegara dalam bukunya Evaluasi Kinerja SDM (2005) manajemen kinerja merupakan proses

perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung. Selanjutnya A. A. Prabu Mangkunegara mengemukakan tujuan dari pelaksanaan manajemen kinerja, bagi para pimpinan dan manajer adalah :

a. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal;
b. Menghemat waktu, karena para pegawai dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar.
c. Adanya kesatuan pendapat dan menguarangi kesalahpahaman diantara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggungjawab;
d. Mengurangi frekuensi situasi dimana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan;
e. Pegawai mampu memperbaiki kesalahannya dan mengidentifikasikan sebab-sebab terjadinya kesalahan atau inefesiens.

Evaluasi kinerja yang dikemukakan adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisas sesuai dengan standar kinerja atau

tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Berdasarkan pengertian tersebut maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan prestasi kerja seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya menurut tugas dan tanggung jawabnya.

2. Kualitas

Kualitas kerja adalah tingkat keunggulan, presisi, dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas yang mencakup tidak hanya hasil akhir, tetapi juga proses kerja, seperti akurasi, ketepatan waktu, dan kepatuhan terhadap standar yang ditetapkan. Ini adalah ukuran seberapa baik seseorang mengerjakan tugasnya, yang dipengaruhi oleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesionalnya.

Aspek-aspek kualitas kerja:

a. Hasil kerja:

Mengacu pada standar pekerjaan yang dihasilkan, apakah sesuai dengan harapan klien atau perusahaan, dan apakah ada ketepatan, kelengkapan, serta kerapiannya.

b. Proses kerja:

Meliputi bagaimana pekerjaan itu dilakukan, termasuk efisiensi, perhatian terhadap detail, dan penggunaan waktu yang tepat.

c. Kemampuan dan sikap:

Melibatkan pengetahuan yang dimiliki (knowledge), keterampilan (skill), serta kompetensi seperti kedisiplinan, tanggung jawab, dan kerja sama.

Sunu (dalam Flippo, 2005) menyatakan bahwa penting untuk menciptakan lingkungan untuk meningkatkan kualitas kerja, yaitu:

a. Tanggung jawab dan kepentingan pimpinan untuk menciptakan
b. lingkungan peningkatan kualitas. Nilai, sikap dan perilaku yang disetujui bersama diperlukan untuk meningkatkan mutu.
c. Sasaran peningkatan kualitas yang diterapkan oleh organisasi.
d. Komunikasi terbuka dan kerja sama tim baik.
e. Pengakuan dapat mendorong tindakan yang sesuai dengan nilai, sikap dan perilaku untuk meningkatkan mutu.

3. Kuantitas

Pengertian kuantitas kinerja sebagai jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungankeluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaranyang dihasilkan, sedangkan kualitas adalah mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran. Sedangkan dalam pandangan Bernadin dalam (Sudarmanto, 2020) quantity terkait dengan satuan

jumlahatau kuantitas yang dihasilkan dan quality terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan

Kuantitas kerja adalah jumlah hasil kerja yang diselesaikan oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu. Ini adalah ukuran kinerja yang dapat dilihat dari berapa banyak tugas atau unit kerja yang diselesaikan, dan sering kali diukur berdasarkan jumlah kerja dan efisiensi penggunaan waktu.

Indikator Kuantitas Kerja

a. Jumlah tugas atau proyek:

   Berapa banyak pekerjaan yang berhasil diselesaikan, seperti jumlah unit yang diproduksi atau jumlah panggilan telepon yang dilakukan.

b. Ketepatan waktu:

   Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan.

c. Kecepatan: Kecepatan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya

4. Biaya

Biaya adalah nilai pengorbanan sumber ekonomi yang dikeluarkan untuk memperoleh barang atau jasa yang akan memberikan manfaat di masa kini atau masa depan. Dalam konteks bisnis, biaya adalah sejumlah pengeluaran yang dibutuhkan untuk menjalankan operasional sehari-hari, seperti bahan baku, tenaga kerja, dan sewa. Biaya memiliki fungsi penting dalam bisnis untuk menentukan harga pokok penjualan, menghitung laba, dan merencanakan pengeluaran mendatang.

Biaya kerja, atau biaya tenaga kerja, adalah total biaya yang dikeluarkan instansi untuk mempekerjakan karyawannya, meliputi gaji, upah, bonus, komisi, tunjangan, pajak penghasilan, dan biaya lainnya terkait dengan tenaga kerja. Biaya ini penting untuk dikelola karena merupakan salah satu komponen biaya operasional terbesar dan memengaruhi efisiensi serta profitabilitas perusahaan.

Komponen biaya kerja

a. Gaji dan upah: Pembayaran reguler untuk pekerjaan yang dilakukan pegawai.
b. Upah lembur: Pembayaran untuk jam kerja tambahan di luar jam normal.
c. Tunjangan: Pemberian tunjangan seperti makan, transportasi, kesehatan, dan asuransi (misalnya, BPJS).

d. Bonus dan komisi: Pembayaran tambahan di luar gaji pokok untuk mencapai target tertentu.
e. Pajak dan iuran: Kewajiban instansi terkait pajak penghasilan pegawai (PPh 21), iuran jaminan sosial, dll..
f. Biaya pelatihan: Biaya yang dikeluarkan untuk meningkatkan keterampilan pegawai.

Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis, yang diukur dalam satuan uang yang terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Harmanto (2017) biaya (cost) adalah jumlah uang yang dinyatakan dari sumber-sumber (ekonomi) yang dikorbankan (terjadi dan akan terjadi) untuk mendapatkan sesuatu atau mencapai tujuan tertentu. Sedangkan dalam arti sempit diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva yang

disebut dengan istilah harga pokok yang dikorbankan didalam suatu usaha untuk memperoleh penghasilan.

Pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa biaya atau cost merupakan suatu pengeluaran atau pengorbanan suatu dana untuk mencapai proses penghasilan atau laba dan sebagai pengorbanan suatu dana untuk menghasilkan aset yang sifanya mengurangi penghasilan. Biaya juga dapat merupakan satuan uang menurut harga pasar yang berlaku dengan adanya proses produksi yang terjadi.

5. Waktu

Waktu kerja adalah durasi waktu yang digunakan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya, yang bisa diukur dari jam kerja harian dan mingguan. Beberapa ahli seperti Nurhidayati & Si (2020) mengklasifikasikan jam kerja menjadi tiga kategori berdasarkan durasi mingguan (kurang dari 35 jam, 35-44 jam, dan lebih dari 45 jam), sementara yang lain. Disiplin kerja sebagai alat penggerak karyawan, yang salah satu indikatornya adalah kepatuhan terhadap aturan waktu kerja

Menurut Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan menjelaskan waktu kerja meliputi:

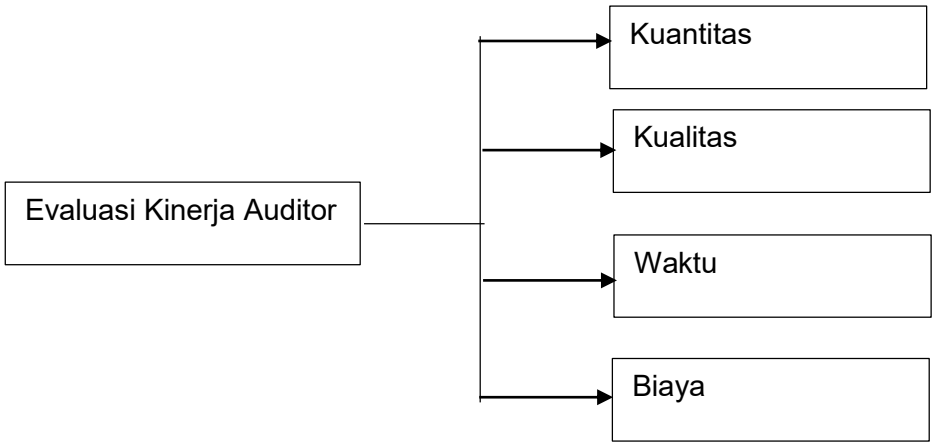
a. 7 jam dalam sehari dan 40 jam dalam satu minggu untuk 6 hari kerja dalam satu minggu; atau
b. 8 jam dalam sehari dan 40 jam dalam satu minggu untuk 5 hari kerja dalam satu minggu

C. Kerangka Penelitian

Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) berdasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019. Evaluasi kinerja pegawai fungsional Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan merupakan proses yang kompleks yang melibatkan berbagai variabel. Evaluasi kinerja yang efektif akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai fungsional, yang pada akhirnya berkontribusi pada efektivitas pengawasan internal pemerintah.

Sesuai dengan aturan tersebut, terdapat empat dimensi evaluasi kinerja yang akan digunakan pada inspektorat yaitu.

Gambar 1. Skema Kinerja



Sumber : Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Bahwa Evaluasi Kinerja yang berjalan dengan baik jika telah memenuhi secara maksimal 4 aspek tersebut.