

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Teori**

##### **1. Konsep Sumber Daya Manusia**

Berbicara tentang Sumber Daya Manusia atau manusia, hidup, arti, dan peranan keberadaannya adalah selalu aktual. Sebab sampai sekarang ini manusia tetap menjadi sentral pembahasan dalam berbagai masalah. Peristiwa macam apapun yang ada di dunia ini dan masalah apapun yang harus dipecahkan di bumi kita ini pada hakikatnya berhubungan dengan manusia. Misalnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dapat mempermudah hidup manusia dan sekaligus mempersulit hidup manusia.

Telah berabad-abad manusia berusaha memecahkan masalah pokok tentang arti dan peran keberadaannya, dan hasil yang diperolehnya saling bertentangan satu dengan yang lainnya pada satu pihak dan saling melengkapi di pihak lain. Manusia mungkin belum puas dan bahkan tidak akan merasa puas, maka ia berusaha terus menerus mengungkapkan kebenaran-kebenaran arti dan peranan keberadaannya. Manusia adalah pencipta dan pemecah problem; dari dirinya problem itu muncul dan kepadanya perproblem itu dipecahkan, karena setiap problem menyangkut kelangsungan hidupnya; satu problem diatasi, dipecahkan dan diselesaikan, problem yang lainnya diiptakan. Dengan demikian manusia itu hidup diatas "*tumpukan problem*" makin panjang umurnya dan makin tinggi statusnya dan perannya makin banyak problemnya.

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting bagi organisasi dalam mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia menunjang organisasi

dengan karya, bakat, kreativitas dan dorongan, tanpa aspek manusia sulit bagi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Negara industri seperti Prancis, Jerman Barat, Inggris dan Amerika Serikat, menunjukkan bahwa pertumbuhan bersumber dari masyarakat yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Atas dasar kenyataan ini kemudian banyak negara-negara berkembang, termasuk Indonesia menekankan bahwa pentingnya pengembangan sumber daya manusia yang sangat diperlukan dalam upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan (keahlian) dan melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab mereka

Sumber daya manusia yang baik, mampu dan terampil belum menjamin produktivitas kerja yang baik, apabila sikap dalam bekerja serta penerapan kedisiplinan masih rendah. Sumber daya manusia baru dikatakan bermanfaat apabila telah dapat mendukung terwujudnya tujuan organisasi. SDM yang kurang mampu, kurang baik dan tidak terampil, dapat berdampak pada kualitas kerja tidak dapat dicapai sesuai dengan target yang diinginkan dalam organisasi.

Nirman (1995:28) mengatakan bahwa :

Usaha-usaha pengembangan Sumber Daya Manusia dapat diarahkan pada 3 (tiga) sasaran yaitu aspek kognitif, aspek psikomotorik dan aspek efektif

1. Aspek kognitif yaitu menyangkut kemampuan pikir manusia untuk mengetahui, memahami, dan menjelaskan suatu fenomena. Dalam kehidupan sehari-hari sering disebut dengan pengetahuan (*knowledge*)
2. Aspek psikomotorik yaitu menyangkut kemampuan manusia memanfaatkan anggota fisiknya untuk mengerjakan suatu pekerjaan atau menyelesaikan masalah. Dalam kehidupan sehari-hari istilah ini sering disebut dengan keterampilan (*skills*)
3. Aspek efektif yaitu menyangkut kemampuan manusia untuk menangkap dan menerjemahkan segala sesuatu dengan mata hatinya, yang kemudian menjadi pembimbingannya dalam bertindak. Dalam kehidupan sehari-hari aspek ini dekat dengan konsep tentang moral, mental, etika, dan sikap (*attitudes*)

Jadi dapat dikatakan bahwa sasaran dari pengembangan Sumber Daya Manusia itu pada dasarnya adalah berhubungan dengan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitudes*)

Zainun (2001 : 64) mengatakan bahwa

sumber daya manusia adalah daya yang bersumber pada manusia yang disebut tenaga atau kekuatan. Hal ini dimiliki pula unsur alam yang lainnya seperti tenaga air, tenaga uap, tenaga angin, tenaga matahari dan kalau diterapkan pada binatang seperti kuda dapat dijadikan alat pengukur kekuatan, atau seperti daya angkut, daya angkat, daya dorong yang disebut sebagai tenaga kuda.

Diartikan pada manusia sebagai man power, dan di Indonesia diartikan sebagai tenaga kerja dan bukan tenaga manusia. Peran manusia sangatlah penting dalam mendorong pelaksanaan tujuan dari organisasi tersebut, manusia sebagai sumber penggerak dan sumber kekuatan dari yang dapat meningkatkan kinerja dari organisasi tersebut

Menurut Nawawi (2005 : 40) ada tiga pengertian Sumber daya manusia, yang masing-masing mengatakan :

- a. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- b. Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia adalah kekuatan daya fikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia.

Tingginya minat dikalangan para ilmuwan tentang manajemen sumber daya manusia berakibat positif dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi. Semua perkembangan yang terjadi dapat disimpulkan bermuara pada suatu prinsip yang sangat fundamental, yaitu bahwa manusia tidak mungkin diperlakukan sama dengan alat produksi lainnya, melainkan harus diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya.

Faulkes (1998) memperidiksi bahwa peran sumber daya manusia dari waktu ke waktu akan semakin strategis. *"For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don't think any longer holds true. I think it's the work force and the company's inability to recruit and maintain a good work force that does constitute"*

Meningkatkan peran manajemen sumber daya manusia disebabkan oleh keyakinan organisasi akan perannya yang strategis demi kesuksesan kompetitif sangat bergantung pada inovasi. Inovasi sendiri dipengaruhi oleh faktor motivasi dan moral kerja karyawan. Sikap karyawan merupakan hasil pembentukan kebijakan dan praktik lingkungan manajemen sehingga peran utama spesialis sumber daya manusia adalah membantu organisasi dalam memenuhi, misi, visi, tujuan dan strategi organisasi.

Gidden (1984) berpendapat bahwa, *Empowerment is defined as a group's or individual's capacity to make effective choices, that is, to make choices and then to transform those choices into desired actions and outcomes.*

Menurut Gidden bahwa pemberdayaan didefinisikan sebagai suatu kelompok atau kapasitas individu untuk membuat pilihan efektif, yaitu, untuk membuat pilihan dan kemudian mengubah pilihan-pilihan tersebut kedalam tindakan yang diinginkan dan hasil yang diinginkan

Penulis berpendapat bahwa kapasitas sumberdaya manusia haruslah dapat membuat pilihan efektif secara berkelompok dan saling bekerjasama

dalam memutuskan suatu tindakan sehingga dapat menghasilkan suatu hasil atau kinerja yang diinginkan, sehingga kualitas pekerjaan menjadi lebih baik lagi

## ***2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia***

Sumber Daya Manusia mempunyai peranan sentral dan sangat penting dalam suatu organisasi. Karena tanpa adanya peran Sumber Daya Manusia yang profesional, sasaran kerja tidak akan tercapai walaupun alat yang digunakan dalam bekerja itu modern. Oleh sebab itu, organisasi haruslah memiliki suatu strategi, pelaksanaan kebijakan dan program kerja yang sesuai dengan kemampuan Sumber Daya Manusia dalam mengoperasikan suatu alat kerja untuk mencapai target atau sasaran kerjanya.

Memperoleh Sumber Daya Manusia yang baik diperlukan : adanya perekrutan, penyaringan, pelatihan, imbalan, dan penilaian yang sangat obyektif. Perekrutan haruslah obyektif dengan melihat tingkat pendidikan dengan kebutuhan dari organisasi, artinya siapa saja diperkenankan mendaftarkan diri berdasarkan syara-syarat yang ditentukan, dalam proses penyaringan diperlukan alat tes berbasis kemampuan intelektual, kemampuan emosional, kemampuan psiko motorik, kemampuan daya juang, kemampuan kreativitas, dan kemampuan sosial, dalam pelatihan, Sumber Daya Manusia harus diberi pelatihan yang cukup dan diberi pendidikan guna mencapai sasaran atau target dalam bekerja, dalam memberikan imbalan, organisasi haruslah memberi imbalan berupa gaji yang layak untuk hidup dan suatu penghargaan (reward) atas prestasinya dalam meningkatkan kinerja organisasi, dalam penilaian harus obyektif dengan menggunakan standar prestasi kerja yang normal berdasarkan kemampuan dari Sumber daya manusia.

Pendapat beberapa ahli, Manajemen diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sumber daya adalah segala sesuatu yang merupakan asset yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat dikategorikan atas empat tipe sumber daya, seperti Finansial, Fisik, Manusia dan Kemampuan Teknologi. Hal ini sangat penting untuk kita ketahui, karena akan bias membedakan dengan pengertian yang sama dengan pengertian manajemen sumber daya manusia, yaitu administrasi kepegawaian atau juga manajemen kepegawaian.

Dalam perspektif manajemen, salah satu sumber daya yang penting adalah sumber daya manusia (*human resources*). Manusia sebagai sumberdaya, memiliki peran penting karena manusia adalah sumber daya yang dinamis bukan sumberdaya yang statis. Manusia dengan akalunya, dapat menggerakkan sumber daya lainnya baik yang dinamis maupun yang statis agar dapat mencapai tujuan individu maupun organisasi secara optimal

Menurut Likert dalam Pigors dan Myers (1977:5), disebutkan bahwa, *“All the activities of any enterprise are initiated and determined by the persons who make up the institutions, plants, offices, computers, automated equipment, and all else that a modern firm uses are unproductive except for human effort and direction ... of all the tasks of management, managing the human component is the central and more important tasks, because all else depends on how well it is done.”*

Maksud dari pernyataan Likert, bahwa semua kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan akan dimulai dan ditentukan oleh orang-orang yang menjalankan institusi tersebut. Gedung-gedung, kantor-kantor, komputer-komputer, dan perlengkapan otomatis lainnya yang digunakan oleh perusahaan modern tidaklah produktif kecuali atas usaha dan pengarahan yang dilakukan oleh manusia

Kemudian dikatakan juga bahwa dari semua tugas-tugas manajemen, mengelola sumber daya manusia adalah yang paling utama, karena semua komponen lainnya bergantung pada seberapa baik pengelolaan sumber daya manusia dilakukan

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dipahami bahwa manusia adalah faktor yang sangat penting dan utama yang tidak dapat diabaikan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan baik dalam perusahaan, organisasi non pemerintah dan dalam pemerintahan itu sendiri, karena manusia adalah pelaksana utama kegiatan-kegiatan dimaksud, yang menggerakkan berbagai komponen yang ada disekitarnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan kegiatan pemerintahan, maka kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan pun juga ditentukan oleh manusianya.

Oleh karena itu, tidak dapat disangkal bahwa manusia adalah merupakan faktor utama dan faktor yang sangat penting dan perlu diperhatikan dalam suatu pemerintahan, karena bagaimanapun juga keberhasilan suatu organisasi pemerintahan dalam mencapai tujuan ditentukan oleh kualitas dan kemampuan orang-orang yang berada didalamnya, yaitu manusia sebagai sumber daya pelaksananya

Itu berarti bahwa sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam organisasi, fungsi pengelolaan sumber daya manusia tersebut dikenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pattanayak (2002:3) menyatakan bahwa :

*“Human resource management encompasses those activities designed to provide , motivate and coordinate the human resources of an organization.”*

Pernyataan Pattanayak tersebut memiliki maksud bahwa, manajemen sumber daya manusia meliputi berbagai aktivitas yang didesain untuk memberikan kesempatan, memotivasi dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dalam suatu organisasi

Mendukung pernyataan tersebut, Filippo (1982:5) mendefinisikannya sebagai berikut :

*“Personal management is the planning, organizing, directing, and controlling of procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished “*

Dengan kata lain, manajemen Sumber Daya Manusia menurut Filippo adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk menunjang perbaikan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan sumber daya manusia sehingga tujuan akhir baik bagi individu, organisasi dan masyarakat dapat tercapai.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, penulis mendefinisikan bahwa Sumber Daya Manusia merupakan keseluruhan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja secara optimal dengan melakukan berbagai aktivitas yang memberikan motivasi terhadap sumber daya manusia tersebut, mulai dari implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier (manajemen karir), evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, pengembangan karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik yang melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi

secara langsung sumber daya manusia tersebut dalam usaha meningkatkan kompetensi sehingga dapat menjadi suatu faktor pendukung terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi dalam peningkatan kinerja, produktivitas serta pelayanan.

Selanjutnya, Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki tujuan tertentu. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia pada prinsipnya adalah untuk mengoptimalkan dukungan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dimaksud guna mencapai tujuan organisasi

S. Ruky berpendapat bahwa,

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akuisisi, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Oleh karena itu, Manajemen Sumber Daya Manusia sangat diperlukan dalam memenuhi tujuan dari organisasi, dengan melakukan sistem pengaturan pegawai sesuai dengan pelaksanaan tugas dan fungsinya sehingga dapat mempercepat tujuan dari organisasi tersebut.

#### **a. Pengadaan Sumber Daya Manusia**

Rekrutmen diartikan Pengadaan, yaitu suatu proses kegiatan mengisi formasi yang dibutuhkan, mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan sampai dengan pengangkatan dan penempatan.

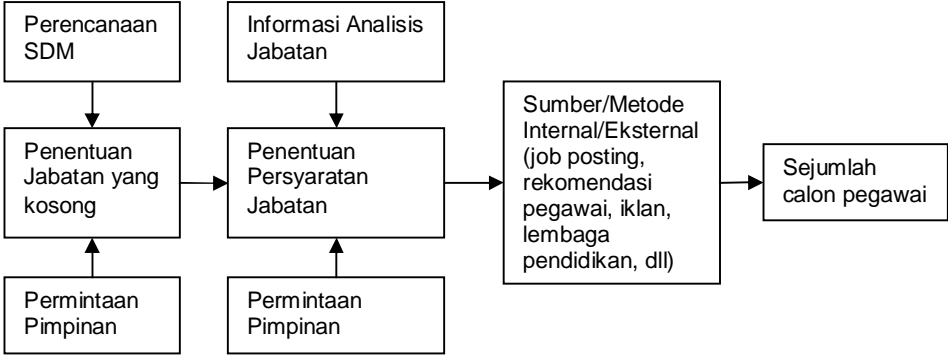
Organisasi apapun jenisnya, baik dari skala dan ukurannya, pasti tidak terlepas dari faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas tentunya tidak didapat diperoleh dengan sangat mudah dan sederhana. dalam mencari atau merekrut Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS)

yang berpotensi dan sesuai kebutuhan organisasi, harus melihat berbagai aspek internal dan eksternal organisasi. Perekrutan pegawai baru untuk mengisi kebutuhan dan kekosongan pegawai bisa disebabkan beberapa alasan, seperti penambahan jumlah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) itu sendiri, perubahan dalam struktur dan fungsi.

Peranan Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan sumberdaya vital dan hanya akan diperoleh melalui upaya perekrutan yang efektif. Untuk itu organisasi memerlukan informasi yang akurat dan berkelanjutan guna mendapatkan calon pegawai yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan dalam organisasi. Informasi-informasi yang berisi data jumlah dan kualifikasi yang diperlukan untuk pelaksanaan berbagai aktivitas organisasi. Proses rekrutmen harus terlebih dahulu dilakukan sebelum kegiatan seleksi dan pengangkatan pegawai yang mempunyai kualifikasi terbaik. Prosedur seleksi pegawai yang baik tergantung pada proses rekrutmen yang efektif

Harvey, Don dan Bruce Bowin berpendapat bahwa, *“Recruiting may be defined as the process of seeking, attracting and identifying a pool of qualified candidates in sufficient numbers to fill current and future workforce needs”*

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para calon karyawan untuk dipekerjakan dalam dan oleh organisasi. Rekrutmen juga merupakan serangkaian mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian



Gambar 1. Model Proses Prekrutan

**b. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia**

Pemeliharaan atau *maintenance* merupakan tanggung jawab dari setiap pimpinan. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia yang disertai dengan pemberian penghargaan (reward system) sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Tujuan utama dari pemeliharaan Sumber Daya Manusia adalah untuk membuat orang yang ada dalam organisasi merasa senang dan bisa bertahan, serta dapat berperan secara optimal. Sumber daya manusia yang tidak terpelihara dan merasa tidak memperoleh penghargaan atau imbalan yang wajar, dapat mendorong pekerja tersebut untuk tidak bekerja secara optimal.

Pemeliharaan Sumber Daya Manusia pada dasarnya untuk memperhatikan dan mempertimbangkan secara seksama hakikat manusianya. Manusia memiliki persamaan disamping perbedaan, manusia mempunyai kepribadian, mempunyai rasa, karya, karsa, dan cipta. Manusia mempunyai kepentingan, kebutuhan, keinginan, kehendak dan kemampuan, dan harga diri. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia perlu diimbangi dengan sistem penghargaan (reward system) yang berupa finansial, seperti gaji, tunjangan maupun yang bersifat material seperti kesempatan untuk melanjutkan pendidikan dan pelatihan, dan lain . lain.

Pemeliharaan dengan sistem penghargaan diharapkan dapat membawa pengaruh terhadap tingkat prestasi dan produktivitas kerja.

### **c. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia yang ada didalam suatu organisasi perlu dilakukan pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan perkembangan organisasi. Apabila organisasi ingin berkembang haruslah diikuti oleh peningkatan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan melalui proses pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan.

Pengembangan mengajarkan berbagai keterampilan dan pengetahuan yang baru kepada para pegawai agar mereka tidak menjadi usang atau ketinggalan informasi dan untuk memenuhi keinginan atau persyaratan karir mereka akibat perubahan lingkungan kerja. Pendidikan dan pelatihan merupakan segala usaha yang bertujuan untuk pengembangan Sumber Daya Manusia, yaitu pengembangan pengetahuan dalam arti sikap dan kepribadian, pengetahuan serta keterampilan. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon pegawai yang digunakan oleh suatu organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan pegawai yang sudah menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu, dan biasanya dilakukan dalam periode waktu yang lebih pendek dibandingkan dengan pendidikan

Rangina (2000 : 58) mengemukakan bahwa :

Pendidikan merupakan usaha untuk memberikan dan meningkatkan kemampuan peserta didik dalam sikap dan nilai pengetahuan, kecerdasan, keterampilan, kesadaran ekologi beserta kemampuan berkomunikasi didalam lingkungan hidupnya, sehingga ia akan lebih mampu untuk menghadapi tantangan . tantangan didalam lingkungan sepanjang hayat.

Sumego ( 2000 : 28) menginterpretasikan bahwa,

Pentingnya pendidikan dalam meningkatkan prestasi kerja, karena peranan pendidikan adalah :

1. Pendidikan sebagai landasan pengembangan sumberdaya manusia,
2. Pendidikan menjadi peluang untuk memperbaiki karir kerja,
3. Pendidikan sebagai sarana untuk memperdayakan organisasi kerja,
4. Pendidikan dalam mengaktifkan dan mengefesienkan pekerjaan pokok,
5. Pendidikan memberikan solusinya yang tepat dalam mengatasi permasalahan kerja.

Dari pendapat Rangina dan Sumego, dapat dikatakan bahwa pendidikan lebih mengarah pada usaha peningkatan keahlian secara teoritis dan konseptual untuk memenuhi persyaratan jabatan yang akan didudukinya dalam hal ini berarti peningkatan kemampuan manajerial, di samping itu dari proses pendidikan formal dan diharapkan pula adanya peningkatan moral dan etika pegawai.

Sulastomo (2000 : 32) mendefinisikan bahwa :

Pendidikan terhadap sumberdaya manusia dalam manajemen kesehatan terhadap sumberdaya manusia dalam manajemen kesehatan terhadap prestasi mencakup : (i) Melakukan rekrutmen pegawai berpendidikan tinggi, (ii) Melakukan pendidikan dan pelatihan untuk prestasi karir yang tepat, (iii) Melakukan orientasi pendidikan singkat, (iv) Melakukan jenjang berkala pendidikan karir, (v) Menyekolahkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Berdasarkan keseluruhan uraian dimaksud, dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sangat penting dan menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja guna pencapaian tujuan. Semua tahapan kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia dimaksud, mulai dari pengadaan, pemeliharaan serta pengembangan adalah merupakan kegiatan yang berkaitan dan harus dilaksanakan secara berkelanjutan. Selanjutnya, pendidikan dan pelatihan yang merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia juga merupakan hal yang esensial

yang harus dilakukan, karena pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bermanfaat bagi peningkatan kompetensi serta kinerja pegawai

### **3. Konsep Manajemen Kinerja**

Manajemen adalah menajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses.

Kinerja berasal dari pengertian *Performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Proses manajemen kinerja yang melibatkan aktivitas perencanaan kinerja yang mencakup kesepakatan sasaran kinerja dan persyaratan kompetensi, proses manajemen kinerja melibatkan pula rencana pengembangan serta pengelolaan dan pembinaan pegawai sepanjang tahun, termasuk penilaian prestasi dan pencapaian kinerja dikaitkan dengan rencana kinerja yang telah ditetapkan. Tujuan manajemen kinerja untuk mengembangkan kompetensi dan keterampilan, serta untuk meningkatkan kinerja.

Amstrong dan Baron (1998:15) berpendapat bahwa :

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi

Dari pendapat tersebut, kinerja adalah bagaimana melakukan pekerjaan dengan baik sehingga hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut dapat memberi

peningkatan dalam organisasi. Sehingga maksud dari Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Menurut Costello (1994:6), berpendapat bahwa :

Manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya. Seberapa baik kita mengelola kinerja bawahan akan secara angung memengaruhi tidak hanya kinerja masing-masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, tetapi juga kinerja seluruh organisasi.

Apabila pekerja jelas memahami tentang apa yang diharapkan dari mereka dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produktif, pemahaman akan tujuan, harga diri dan motivasinya akan meningkat. Dengan demikian, manajemen kinerja memerlukan kerja sama, saling pengertian, dan komunikasi secara terbuka antara atasan dan bawahan

Manajemen Kinerja menurut S.Ruky (2002: 6) adalah :

Suatu bentuk usaha kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.

Manajemen kinerja bagaimana seorang pemimpin dapat mengarahkan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sehingga program dan kegiatan dalam suatu organisasi dapat terlaksana sesuai dengan yang target diharapkan

Sedangkan Bacal (2005 : 4) mendefinisikan bahwa :

Manajemen Kinerja adalah suatu proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan penyedia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Ini merupakan sebuah sistem.

Artinya, ia memiliki sejumlah bagian . bagian yang semuanya harus diikutsertakan, kalau sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, dan karyawan.

Bacal (2004 : 10) mendefinisikan bahwa Manajemen Kinerja adalah

suatu proses komunikasi yang terus menerus, dilakukan dalam kerangka kerjasama antara seorang karyawan dan atasannya langsung, yang melibatkan penetapan pengharapan dan pengertian tentang fungsi kerja karyawan yang paling dasar, bagaimana pekerjaan karyawan memberikan kontribusi pada sasaran organisasi, makna dalam arti konkrit untuk melakukan pekerjaan dengan baik, bagaimana prestasi kerja akan diukur, rintangan yang mengganggu kinerja dan cara untuk meminimalkan atau melenyapkan.

Penulis berpendapat bahwa 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. Dengan asumsi membangun harapan:

1. Fungsi kerja esensial yang diharapkan dan para pegawai.
2. Seberapa besar melakukan pekerjaan pegawai bagi pencapaian tujuan organisasi.
3. Apa arti konkret melakukan pekerjaan dengan baik.
4. Bagaimana karyawan dan atasannya langsung bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang.
5. Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
6. Mengenai berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

### **a. Tujuan Pelaksanaan Manajemen Kinerja**

Adapun mengenai tujuan dari pelaksanaan manajemen kinerja yaitu agar pegawai dapat tampil profesional, membantu dalam mengembangkan kemampuan dan kinerja, peluang dalam menggunakan waktu secara efisien. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi, aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumberdaya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, maka diperlukan upaya manajemen yang baik dalam pelaksanaan aktivitasnya.

Tujuan pelaksanaan manajemen kinerja menurut Michael Armstrong adalah

Tujuan menyeluruh manajemen kinerja adalah untuk menumbuhkan suatu budaya dimana individu dan kelompok bertanggungjawab atas kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan keterampilan dan kontribusi mereka sendiri

Dari pendapat Armstrong dapat diartikan bahwa peningkatan manajemen kinerja bukan hanya berpegaruh pada peningkatan hasil di perusahaan saja, namun lebih jauh dari itu yaitu mampu menjadi nilai tambah bagi para karyawan. Seorang karyawan pada saat diterapkannya konsep manajemen kinerja maka kemampuan dan kualitas dalam bekerja juga menjadi lebih baik lagi, karena adanya kebiasaan bekerja sesuai dengan konsep tujuan dan elemen manajemen kinerja

Tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi pimpinan menurut S.Ruky (2002: 10) adalah:

1. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal.
2. 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.

3. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalahpahaman diantara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggung jawab.
4. Mengurangi frekuensi situasi dimana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan.
5. Pegawai mampu memperbaiki kesalahannya dan mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan ataupun inefisiensi.

Menurut Rivai (2005 : 19) berpendapat bahwa

Penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Setiap orang menekankan tujuan yang berbeda . beda dan organisasi lain dapat juga menekankan tujuan yang berbeda dengan sistem penilaian yang sama. Keaneka ragaman tujuan penilaian

Penulis berpendapat bahwa tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi pegawai adalah:

1. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
2. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
3. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
4. Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

#### **b. Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja**

Dalam rangka peningkatan kinerja, terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan menurut S.Ruky (2002: 55) sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.
2. Mengetahui kekurangan dan tingkat keseriusan.

3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
7. Mulai dan awal, apabila perlu.

Dari pendapat tersebut fungsi peningkatan kinerja merupakan fungsi dari pengendalian serta dapat mengontrol dan mengidentifikasi tingkat keseriusan dari pegawai sehingga menjadi bahan evaluasi dalam meningkatkan kinerja dari pegawai

Bacal (2004: 1-58) menerangkan 24 (dua puluh empat) point praktis untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Membuat Pola Pikir yang Modern. Pimpinan harus meninggalkan cara dan gagasan lama tentang cara menyelesaikan pekerjaan, seperti mengancam, membujuk, mengintimidasi, menyalahkan, menyerang kepribadian dan sikap karyawan. Pimpinan menggunakan pola pikir yang modern dengan tujuan mengoptimalkan keberhasilan karyawan atau kelompok kerja dengan memberikan panutan dalam hal waktu dan usaha, membagi tanggung jawab dengan komunikasi dua arah dan menemukan kebijaksanaan karyawan dengan memanfaatkan pengetahuan, keahlian dan pengalamannya.
2. Kenali Manfaat. Para manajer biasanya cenderung melompati proses manajemen kinerja, karena belum mengerti manfaatnya padahal manajemen kinerja dapat digunakan untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan karyawan berkontribusi bagi sasaran kelompok kerja, sehingga dapat mengurangi pengawasan, meningkatkan produktivitas dan tindakan mendokumentasikan masalah maupun penyelesaiannya.
3. Kelola Kinerja. Penilaian atau evaluasi kinerja karyawan merupakan bagian kecil dan manajemen kinerja. Jadi yang paling penting adalah merencanakan kinerja dan mengkomunikasikannya berdasarkan pengamatan dan pengumpulan data yang dimiliki termasuk rintangan-rintangan atau hambatan yang telah dan akan dihadapi.
4. Bekerjalah Bersama Karyawan. Karyawan merupakan kontributor sejajar dalam proses manajemen kinerja, karena karyawan harus menjadi peserta aktif dan antusias dalam menjalankan setiap proses kerja sesuai dengan ketentuan yang telah di informasikan sehingga keterlibatannya akan membangun rasa memiliki dan tanggung jawab. Dalam hal ini, karyawan tidak merasa diperintah sehingga konfrontasi atau konflik pun akan berkurang
5. ....dst.

Penulis berpendapat pentingnya meningkatkan kinerja atau peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia dalam organisasi sehingga tercapainya tujuan dari organisasi. karena dengan peningkatan kinerja akan memberikan dampak yang positif dari peningkatan kinerja organisasi, peningkatan kinerja individu serta kemampuan individu melalui pendidikan dan pelatihan akan memberikan jaminan karir yang baik kedepan

#### ***4. Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja***

Budaya organisasi adalah sekumpulan norma-norma tingkah laku atau corak/warna serta nilai-nilai yang ada di dalam suatu organisasi-organisasi dan merupakan aturan main yang harus ditaati dan diamalkan oleh para pelaku organisasi-organisasi tersebut agar dapat berinteraksi baik terhadap faktor internal maupun eksternal. Budaya mempunyai kekuatan yang sangat besar dalam mempengaruhi organisasi, ia akan mempengaruhi setiap hal dari siapa yang diperomosisikan dan keputusan apa yang akan dibuat. Terkadang budaya tersebut terpecah-pecah dan sulit untuk dibaca dari luar. Budaya organisasi juga sangat kuat dan potensif, setiap orang mengetahui tujuan organisasi dan bekerja untuk mencapainya.

Pada tahun 1992 dalam bukunya *Corporate Culture and performance*, Kotter dan Heskett telah mengemukakan pengaruh budaya organisasi dengan kinerja pegawai . mereka melakukan penelitian terhadap 207 perusahaan didunia yang aktivitasnya berada di Amerika Serikat. Ada empat kesimpulan berdasarkan penelitian tersebut (dalam Tika, 2006 : 139) yaitu :

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti dalam kinerja organisasi jangka panjang

2. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam dasawarsa yang akan datang. Budaya ini memomorsatukan kinerja mengakibatkan dampak kinerja negatif dengan berbagai alasan. Alasan utama adalah kecenderungan menghambat organisasi-organisasi dalam menerima perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan
3. Budaya organisasi yang menghambat peningkatan kinerja jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya mudah berkembang bahkan dalam organisasi-organisasi yang penuh dengan orang-orang pandai dan berakal sehat. Budaya-budaya yang mendorong perilaku yang tidak tepat dan menghambat perubahan kearah strategi yang lebih tepat, cenderung muncul perlahan-lahan dan tanpa disadari dalam waktu bertahun-tahun, biasanya sewaktu organisasi berkinerja baik
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja

Menurut Stoner (1995 : 181) budaya (*culture*) adalah

gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lainnya yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu.

Sedangkan menurut Alisyahbana (dalam Supartono, 2004 : 31)

budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan mencakup didalamnya perasaan, karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran

berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan budaya adalah segala sesuatu yang merupakan hasil pemikiran dan kemudian dilakukan dalam kehidupannya baik sebagai individu maupun sebagai anggota dalam masyarakat.

Hasil pemikiran tersebut dapat berupa pengetahuan , kepercayaan, kesenian, nilai-nilai moral yang didapat dari interaksi manusia dengan lingkungannya baik interaksi terhadap alam maupun terhadap manusia lain dalam kehidupan bermasyarakat

Dalam Kotter dan Heskett (1997:18) menyatakan bahwa :

Budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri pegawai.

Kadang-kadang ditegaskan bahwa nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah organisasi. Rasa komitmen atau loyal selanjutnya dikatakan membuat orang berusaha lebih keras. Budaya juga dikatakan membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus berstandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

### ***5. Faktor-Faktor yang Menunjang Kinerja Pegawai***

Kinerja (Performance) merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, oleh karena itu, banyak variabel yang menentukan kinerja pegawai.

Menurut T.R. Mitchel dalam Sudarmayanti (2001) bahwa :

Variabel yang dapat dijadikan ukuran untuk mengukur kinerja pegawai adalah kualitas kerja, kecakapan, ketangkasan, kecepatan, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia dapat dibagi kedalam dua perbedaan pokok, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri manusia (intrinsik) dan faktor yang berasal dari luar diri (lingkungan) manusia (ekstrinsik).

Pandangan yang mengacu pada faktor intrinsik sebagai faktor determinan kinerja adalah seperti dikemukakan oleh Gomes dan Larsen.

Gomes dalam Hasbi (2002) menyatakan bahwa

Kinerja seseorang banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti Pengetahuan (knowledge), Keterampilan (Skill), Kemampuan (Ability), Sikap (Attitude), perilaku, (Behaviour) dan sebagainya

Selanjutnya, Larsen dalam Hasbi (2002:38) mengatakan bahwa :

Kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi, Pandangan yang mengacu pada faktor ekstrinsik

Dari pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa kinerja sangatlah dipengaruhi dari bagaimana kecakapan baik dari peningkatan pendidikan dan kemampuan intelektualnya dari pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja pegawai tersebut dapat meningkat

Cahyono dalam Hasbi (2002) yang mengidentifikasi bahwa :

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah modal, metode (proses), system produksi, lingkungan organisasi, dan lingkungan Negara (sosial politik),

Kinerja pegawai sangatlah ditentukan dengan kondisi dari lingkungan kerja, jika lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan dampak psikologis yang pada akhirnya akan memberikan keuntungan yang baik bagi organisasi itu sendiri

Sedangkan Stoner dalam Hasbi (2002) menyatakan bahwa :

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah angkatan kerja, biaya energi, keadaan fasilitas peralatan, tingkat pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan, perubahan struktur keluarga, inflasi, dan kebijakan pajak

Selain dengan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif faktor yang sangat menentukan juga adalah fasilitas peralatan kerja karena dengan peralatan yang memadai akan memberikan kemudahan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga target program dan kegiatan akan cepat terselesaikan.

Sedangkan menurut Robbins (1996 : 218) berpendapat bahwa

Kinerja adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan (Ability) dan motivasi (Motivation) dan Keinginan (Obsetion), atau kinerja = f (A x M x O) Jika ada yang tidak memadai kinerja akan mempengaruhi secara negatif, disamping motivasi perlu juga dipertimbangkan kemampuan dan kapabilitas untuk menjelaskan dan menilai kinerja seorang pegawai.

Berdasarkan pendapat tersebut bahwa kemampuan seseorang dalam peningkatan pendidikan dan pelatihan serta dengan motivasi kerja yang tinggi dan kenginan yang besar dalam melaksanakan tugasnya akan mempunyai kinerja tinggi dan sebaliknya

Robbins (1996), berpendapat bahwa

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Robbins (2003) berpendapat bahwa :

Kinerja karyawan cenderung meningkat apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuannya, namun apabila tidak terdapat kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan, kemungkinan besar kinerja akan memadai, tetapi akan ada ketidakefisienan organisasional dan munculnya kemerosotan dalam kepuasan karyawan.

Dari pendapat Robbin, kinerja pegawai sangat tergantung atas kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat Pendidikan, Pengetahuan melalui pelatihan, dan Pengalaman, peningkatan motivasi seperti kepuasan kerja serta keinginan untuk melaksanakan pekerjaan dapat menghasilkan kinerja yang baik bagi organisasinya, sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga faktor yaitu kemampuan, motivasi dan keinginan akan saling mempengaruhi antara satu dengan lainnya untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Dari penjelasan tersebut tentang faktor-faktor yang menunjang terhadap pelaksanaan kinerja pegawai menurut pendapat Robbin dapat dirumuskan Kinerja = F ( A x M) dengan uarian sebagai berikut :

**a. Kemampuan (ability)**

Kemampuan berasal dari kata dasar mampu yang dalam hubungannya dengan tugas/pekerjaan berarti dapat (kata sifat/keadaan) melakukan tugas/pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan.

Kemampuan aparat pelaksana secara sederhana berarti kecakapan, kemampuan dan ketangkasan. Kemampuan melalui kompetensi sangat penting dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia. Pergeseran paradigma dari konsep kecakapan yang menjadi kompetensi telah menimbulkan implikasi strategis yang sangat positif bagi upaya meningkatkan kompetensi pegawai.

Kompetensi Menurut Robbin (2008) salah satu faktor yang menunjang adalah

Merujuk kepada suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan

Dengan demikian kompetensi merupakan faktor mendasar yang perlu dimiliki pegawai, sehingga memiliki kemampuan lebih dan membuatnya berbeda dengan orang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa. Strategi peningkatan kualitas pegawai melalui peningkatan kemampuan dalam rangka menghadapi dinamika perubahan harus dilakukan secara simultan, strategi tersebut dimaksudkan untuk mengadakan penyempurnaan disegala bidang, memberdayakan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi.

Menurut Moenir (2000) yang dimaksud dengan kemampuan dalam hubungannya dengan pekerjaan adalah

Suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh keseungguhan berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan, sehingga menghasilkan suatu yang optimal.

Dari pendapat Moenir dapat dikatakan bahwa kemampuan haruslah lebih berdaya guna serta berhasil guna sehingga dapat menghasilkan kinerja organisasi yang optimal. Keadaan yang dimaksud menuntut adanya kualitas yang harus dimiliki aparat pelaksana.

Sedangkan menurut Gibson (1993:29) mengatakan bahwa

Kemampuan menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Dari pendapat Gibson dapat dikatakan bahwa kualitas kemampuan personal ditentukan melalui pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan, latihan dan pengalaman. Pendidikan yang dimaksudkan disini adalah pendidikan formal dan pendidikan non formal

Pendidikan formal merujuk kepada pendidikan sistem persekolahan, dimana pendidikan tersebut terstandarisasi sedemikian rupa paling tidak didalam wujud legalitas formal. Terstandarisasi dalam hal jenjangnya, lama belajarnya, kurikulumnya persyaratan usia dan tingkat pengetahuan, dan bahkan pada persyaratan presensi, waktu liburan, serta dana dan sumbangan pendidikannya. Sedangkan pendidikan nonformal paket pendidikannya jangka pendek, setiap program pendidikannya merupakan suatu paket yang sangat spesifik dan biasanya lahir dari kebutuhan yang sangat dirasakan keperluannya, persyaratanya enrolmentnya lebih fleksibel baik didalam usia maupun tingkat kemampuannya, materi pelajaran/latihannya relatif lebih luwes, tidak berjenjang kronologis, misalnya kursus, penataran dan training.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pendidikan formal memiliki persyaratan-persyaratan organisasi pengelolaan yang relatif ketat, lebih formal dan terikat pada legalitas formal administratif serta jelas jenjang pendidikan yang harus dilalui misalnya dari SD sampai perguruan tinggi. Sementara itu,

pendidikan non formal merupakan pelengkap dari pendidikan formal, karena diajarkan sesuatu bersifat khusus dan terbatas.

Selanjutnya dalam penelitian ini kualitas kemampuan juga diukur dengan latihan-latihan yang pernah diikuti. Dengan adanya latihan diharapkan aparat pengelolaan keuangan dapat meningkatkan keterampilannya dalam pelaksanaan tugas. Latihan dapat meningkatkan keterampilan dalam bekerja. Menurut indrawijaya mengemukakan bahwa keterampilan seorang pegawai/aparat dalam melaksanakan tugas yang dibebankan sangat dipengaruhi oleh kualitas dan kuantitas latihan yang dialami. Latihan memang tidak didapatkan dari pendidikan formal dan non formal melainkan didapatkan pada suatu lapangan kerja (pengalaman)

Menurut Notoadmodjo (2003: 30) menyatakan bahwa :

Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi oleh karena itu, setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus memperoleh perhatian yang besar

Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan itu perlu dan merupakan suatu investasi bagi organisasi dalam meningkatkan kinerjanya, dengan pendidikan dan pelatihan pegawai dapat ditingkatkan kualitasnya, kompetensinya sehingga akan berpengaruh pada produktivitas, dan kinerjanya dalam pelayanan secara umum

Menurut Jucius (1979:221) memberikan definisi pendidikan dan pelatihan sebagai berikut :

*The term "training" is used here to indicate any process by which the attitudes, skill and abilities of employees to performance a spesific job are increased. This task may be contrasted with that of increasing the knowladge, understanding, or attitudes of employees, so that they are better adjusted to their working environment, the term "education" is used here to denote the latter task*

Dari pernyataan Jucius tersebut adalah bahwa terminologi pelatihan disini digunakan untuk mengindikasikan segala proses yang mana sikap, keterampilan, dan kemampuan pegawai dikembangkan dalam upaya mengerjakan tugas tertentu, pemahaman dan sikap-sikap pegawai, sehingga mereka dapat lebih baik dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan mereka. Terminologi pendidikan digunakan untuk menunjukkan tugas-tugas berikutnya

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan, pengetahuan, pelatihan dan pengalaman sangatlah membantu aparat dalam pelaksanaan tugasnya. Semakin tinggi pendidikan aparat pengelola keuangan semakin besar kualitas keilmuan dan pengetahuannya dalam bidang keuangan, dan semakin banyak bobot latihan yang pernah dikuti oleh seorang aparat pengelola keuangan seperti bimbingan teknis akuntansi keuangan daerah dan komputerisasi akuntansi, pelatihan bendahara dan latihan-latihan kerja lainnya yang berhubungan dengan kegiatan yang ada di Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan maka semakin meningkat keterampilannya dalam melaksanakan pekerjaan terutama dalam membuat laporan keuangan.

Adapun mengenai pengalaman dalam mengelola keuangan dimana pengalaman tersebut merupakan keseluruhan pelajaran yang dipetik seseorang dari peristiwa-peristiwa dalam perjalananan karirnya. Pengalaman ini diperoleh didalam pekerjaan atau di dalam pergaulan sehari-hari, sehingga pengalaman terhadap keberhasilan yang pernah dicapai dipergunakan lagi dan sebisa mungkin dikembangkan agar lebih baik dari sebelumnya. Jadi dengan semakin banyaknya pengalaman yang dimiliki oleh seorang aparat pengelola keuangan, maka akan semakin tinggi pula kualitas yang dimiliki oleh aparat pengelola

keuangan tersebut dalam pelaksanaan tugasnya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik

Dari beberapa uraian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan personal aparat pengelola keuangan adalah kemampuan yang dimiliki secara individu untuk melakukan suatu pekerjaan, dalam hal ini untuk melaksanakan beban tugas secara professional. Peningkatan pendidikan formal komputerisasi akuntansi dan pelatihan berupa bimbingan teknis terkait pengelolaan dan penatausahaan keuangan daerah serta pengetahuan terkait mengenai aturan-aturan serta pedoman pengelolaan keuangan daerah dan ditunjang dengan pengalaman dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab dapat meningkatkan kualitas SDM sehingga kinerja organisasi dapat meningkat.

#### **b. Motivasi (motivation)**

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. motivasi dapat diberi batasan sebagai %Proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien%.

Motivasi seringkali dikatakan menjadi kunci kinerja kerja. Kinerja dapat ditingkatkan dengan motivasi kerja yang tinggi, pengetahuan dan keahlian dalam melakukan tugas dan persepsi peran positif yang dimiliki seseorang. Oleh karena itu memotivasi sumberdaya manusia yang terlingkup dalam suatu organisasi lebih banyak berhubungan dengan pemeliharaan kultur organisasi untuk mendorong adanya prestasi kerja.

Gibson, (1996:185) berpendapat bahwa

Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan suatu dorongan yang timbul pada atau didalam seorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

Konsep Qibson ini menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dan juga untuk menunjukkan arah suatu tindakan seseorang.

Menurut O'Donnel Koontz (dalam Siagian, 1983:634) menegaskan bahwa :

Motivasi adalah suatu dorongan dan usaha untuk memenuhi atau memuaskan suatu kebutuhan atau mencapai suatu tujuan

Menurut pendapat O'Donnel Koontz tersebut Kebutuhan adalah kekurangan yang dialami individu pada suatu waktu tertentu. Kekurangan tersebut dapat bersifat fisik (misalnya: kebutuhan akan makanan), psikologis (misalnya: kebutuhan untuk beraktualisasi diri), atau sosiologis (misalnya: kebutuhan untuk berinteraksi sosial). Implikasinya adalah bila kebutuhan ada, individu menjadi lebih mudah terpengaruh kepada upaya memotivasi dan para pimpinan.

Secara teoretis dikemukakan bahwa proses motivasi bersifat terarah kepada tujuan. Tujuan atau hasil yang dikejar oleh pekerja dipandang sebagai kekuatan-kekuatan yang menarik seseorang mencapai tujuan yang diinginkan dapat menyebabkan kekurangan kebutuhan. Setiap orang tertarik kepada tujuan. Untuk memprediksi perilaku dengan suatu akurasi tertentu, seorang pemimpin harus mengetahui tujuan seorang pekerja dan tindakan-tindakan yang harus diambil pekerja untuk mencapainya. Banyak teori motivasi dan temuan yang mencoba menjelaskan hubungan perilaku-hasil. Lingkungan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lingkungan dalam organisasi yang sering disebut dengan iklim organisasi.

Robbin (2002:55) mengemukakan bahwa :

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual

Upaya untuk memotivasi kerja pegawai tersebut sangat dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan hidupnya, baik yang diinginkan maupun sampai seberapa jauh keinginan tersebut dapat dipenuhi, hal ini sangat mempengaruhi sikap dan tingkah lakunya di dalam organisasi.

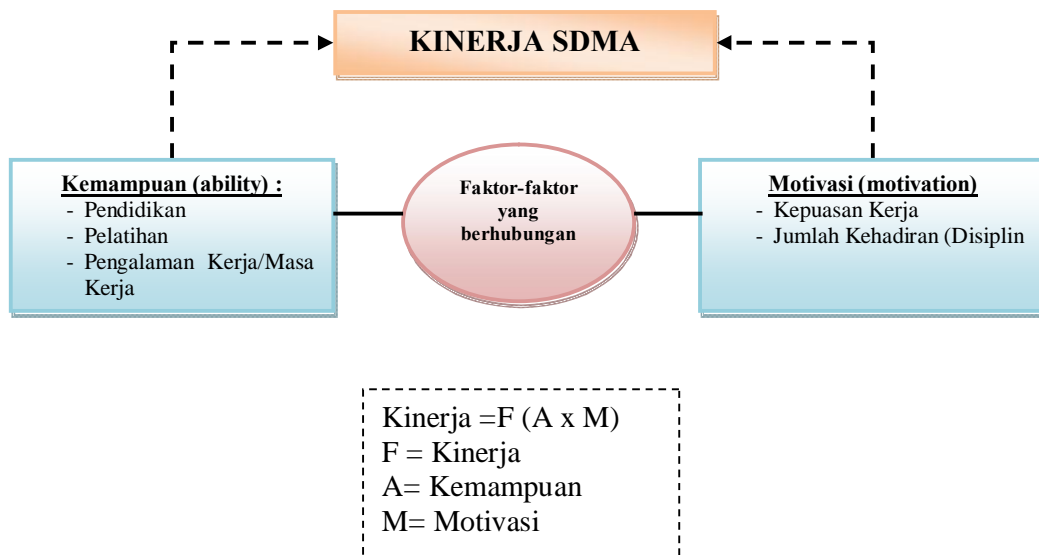
Dari uraian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa pentingnya motivasi bagi aparat pengelola keuangan untuk memenuhi kebutuhan SDM berupa pemberian reward bagi aparat pengelola keuangan dan memberi dorongan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pengetahuan sehingga dapat tercapainya kualitas dan kuantitas SDM itu sendiri. Dengan memberi motivasi akan berdampak positif bagi pelaksanaan kerja serta dapat tercapainya program dan kegiatan organisasi.

## **B. Model Berfikir**

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli yang mengatakan bahwa prestasi kerja (kinerja) pegawai adalah merupakan fungsi dan interaksi antara kemampuan dan motivasi, yang dapat dirumuskan dalam persamaan sebagai berikut:  $Kinerja = F ( A \times M )$ . Agar tercapai kinerja yang lebih baik, maka individu harus mempunyai kemampuan sebagai prasyarat mutlak yang harus dipenuhi, tetapi juga dengan tidak mengabaikan faktor motivasi itu sendiri, sehingga persamaan tersebut menunjukkan bahwa prestasi seseorang tergantung pada keinginan untuk berprestasi dan kemampuan yang bersangkutan untuk melakukannya. Seseorang yang mempunyai kemampuan rendah, walaupun mempunyai motivasi tinggi, akan menghasilkan prestasi yang lebih rendah bila dibandingkan dengan orang yang mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dengan tingkat motivasi yang sama, begitu juga sebaliknya.

Oleh karena itu, model berpikir bertujuan untuk memberikan gambaran tentang teori dasar yang digunakan dalam penelitian ini sehingga dapat menunjukkan alur berpikir secara tepat sekaligus mampu mengakomodasi semua permasalahan-permasalahan yang ada serta model dan cara pemecahannya.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat skema model berfikir menurut robbin dibawah ini :



*Gambar 2. Model Berpikir Analisis Kemampuan dan Motivasi Pengelola Keuangan Pada BPKD Provinsi Sulawesi Selatan*

### C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, fokus permasalahan, tujuan dan manfaat penelitian, tinjauan teori dan konsep kunci, dan model berfikir yang telah diuraikan sebelumnya, maka dirumuskan dan ditetapkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kemampuan (Ability) kinerja pengelola keuangan pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan di lihat dari aspek Pendidikan, Pelatihan dan Pengalaman Kerja/Masa Kerja ?
2. Bagaimanakah Motivasi (Motivation) Pengelola keuangan pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan di lihat dari aspek Kepuasan Kerja dan Jumlah Kehadiran (Disiplin)?