

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Program Diklat Pegawai

2.1.1 Pengertian Program Diklat Pegawai

Program diklat adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan organisasi untuk memenuhi kebutuhan pegawai dari jenis yang tepat, pada tempat yang tepat dan waktu yang tepat serta jumlah yang tepat maka diperlukan suatu diklat yang efisien dan efektif. Para pegawai berkembang lebih baik serta bekerja lebih efisien, bila mereka sebelum bekerja menerima diklat terlebih dahulu dibawah pengawasan instruktur yang ahli.

Melalui diklat diharapkan pegawai semakin yakin bahwa tidak akan terjadi kekeliruan-kekeliruan dalam menjalankan tugasnya. Sehingga mereka telah mendapat suatu kepercayaan pada dirinya untuk memberikan prestasi yang lebih baik bagi perkembangan organisasi/organisasi. Jadi sangat jelas dengan adanya program diklat diharapkan dapat memenuhi keinginan pegawai.

Tidak selamanya diperlukan diklat walaupun merupakan proses yang terus menerus tetapi bukan kebutuhan. Diklat dibutuhkan bila (Rachmat, 1998: 107) sebagai berikut:

1. Terjadinya penggantian pegawai yang sudah dapat diperhitungkan. Beberapa pegawai yang harus diganti baik karena mutasi maupun berhenti kerja sebaiknya dapat diperkirakan sebelumnya.
2. Ekspansi organisasi, dengan sendirinya aktifitas bertambah, berarti perlu penambahan pegawai. Khusus untuk pekerjaan yang bersifat teknis membutuhkan skill khusus dalam diklat bagi calon pegawai.
3. Perubahan metode, metode yang baik merupakan alat yang baik pula untuk mencapai hasil yang diharapkan. Metode dapat selalu berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan. Bagi organisasi yang cukup besar terdapat bagian peneliti yang selalu mencari cara, teknik dan metode baru yang dapat dipergunakan untuk membantu produktivitas kerja.

Di lain pihak setiap instansi sangat berkepentingan dalam kegiatan diklat, dikatakan sangat berkepentingan karena diklat dapat menggali potensi yang dimiliki oleh seseorang. Jika potensi yang terpendam tersebut mampu digali dan diubah menjadi kenyataan, akan memberikan dampak sebagai berikut (Siagian 2003: 174):

1. Cakrawala pandangan yang semakin luas yang memungkinkan seseorang untuk lebih mampu memahami dan mengantisipasi perubahan dan perkembangan yang pasti akan terjadi.
2. Peningkatan produktivitas yang ada pada gilirannya dapat meningkatkan penghasilan seseorang sekaligus menambah kepuasan batin yang besar.
3. Kemungkinan promosi yang lebih besar, yang apabila terjadi harus dilihat bukan hanya dari segi peningkatan penghasilan akan tetapi sebagai penghargaan dan pengakuan organisasi akan kemampuan kerja yang semakin

meningkat, sehingga kepada yang bersangkutan dapat diberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar serta lebih luas.

Setiap pimpinan organisasi harus menyadari betul bahwa diklat merupakan suatu proses yang berjalan secara terus menerus dan bukan proses sesaat saja. Masalah-masalah baru, prosedur-prosedur baru, peralatan-peralatan baru, pengetahuan dan jawaban baru selalu timbul dalam suatu organisasi yang dinamis dan merupakan kebutuhan pimpinan dalam pemberian instruksi kepada pegawainya, munculnya masalah baru dan kondisi-kondisi baru baik dari dalam organisasi itu sendiri maupun yang berasal dari luar mendorong suatu organisasi untuk terus selalu memperhatikan dan menyusun program diklat secara kontinyu dan berkesinambungan.

2.1.2 Tujuan Program Diklat Pegawai

Monir (1993: 162) mengungkapkan bahwa tujuan penyelenggaraan diklat dalam suatu organisasi adalah:

1. Memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuan dalam menjalankan tugas/pekerjaan lama maupun pekerjaan baru, baik dari segi peralatan maupun metode.
2. Menyalurkan keinginan untuk menyadari segi kemampuan dan memberikan rasa kelegaan pada mereka.

Menurut Nitisemito (2005: 88), dalam pelaksanaan diklat ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai, dimana dengan tercapainya sasaran tersebut, maka sasaran-sasaran lainnya akan dapat dicapai pula. Sasaran-sasaran yang ingin dicapai tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan diharapkan lebih cepat,
2. Penggunaan bahan dapat lebih dihemat,
3. Penggunaan peralatan diharapkan lebih tahan lama,
4. Angka kecelakaan diharapkan lebih kecil,
5. Tanggung jawab diharapkan lebih besar,
6. Biaya produksi diharapkan lebih rendah,
7. Kelangsungan organisasi diharapkan lebih terjamin.

Selanjutnya menurut Handoko (2006: 103) adapun tujuan utama dari program diklat adalah diklat dilakukan untuk menutup Gap antara kecakapan dan kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. Selain itu adalah untuk menciptakan produktivitas kerja dalam mencapai sasaran-sasaran kerja telah ditetapkan.

Diklat pegawai dilakukan agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien dengan adanya kegiatan diklat diharapkan dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan serta pengetahuan dari para pegawai. Didalam suatu instansi yang bertujuan untuk mencapai keuntungan, tujuan ini dapat dicapai dengan baik apabila tenaga kerjanya dapat melaksanakan tugasnya dengan cara yang tepat dan berkesinambungan.

Begitu pentingnya peranan kegiatan diklat bagi suatu organisasi ataupun instansi dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta pengetahuan dari para pegawai. Di dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk mencapai hasil yang baik, tujuan ini dapat dicapai dengan baik apabila pegawainya dapat melaksanakan tugasnya dengan cara yang tepat dan berkesinambungan. Oleh

karena itu begitu penting peranan diklat bagi instansi dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang, maka pelaksanaannya harus diinsentifkan dan terarah agar dapat menjadi satu langkah yang tepat dalam usaha meningkatkan keterampilan dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Agar pelaksanaan diklat menjadi lebih jelas dan terarah, perlu ditentukan program diklat yang akan dilaksanakan untuk mengajarkan berbagai keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan ataupun untuk mengubah sikap seseorang menjadi lebih terampil dan lebih baik dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya.

Menurut M. Manulang (2001: 3) secara garis besarnya terdapat 7 hal pokok yang menentukan keberhasilan kegiatan diklat, yaitu:

1. Tujuan diklatan,
2. Subjek yang dibahas dalam diklat ,
3. Jadwal diklat ,
4. Lokasi diklat ,
5. Jumlah peserta pelatihan dan kualifikasi,
6. Metode diklat ,
7. Instruktur.

Meskipun usaha diklat ini memakan waktu dan investasi yang cukup besar, akan tetapi diharapkan akan meningkatkan produktivitas. Notoatmodjo (2005: 29) memandang diklat sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi yang ingin berkembang, maka diklat harus memperoleh perhatian yang

besar. Pentingnya program diklat bagi suatu instansi atau organisasi antara lain bahwa, pegawai yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam suatu instansi maupun organisasi belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena seringkali seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya informasi. Oleh sebab itu pegawai yang menduduki jabatan baru tersebut perlu mendapatkan tambahan pengetahuan melalui diklat.

1. Dengan adanya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, jelas dan mempengaruhi suatu organisasi, oleh karena itu jabatan yang sebelumnya tidak diperlukan mungkin sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang akan mempengaruhi jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
2. Promosi dalam suatu instansi adalah suatu keharusan apabila instansi tersebut mau berkembang.

Pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu organisasi perilaku tersebut berbentuk peningkatan kemampuan dan pengetahuan peserta setelah mengikuti diklat.

2.1.3 Prinsip dan Metode Program Diklat Pegawai

Menurut Hasibuan (2004: 79), program diklat sebagai upaya peningkatan kualitas dan kemampuan kerja pegawai dilaksanakan dengan prinsip-prinsip umum dalam diklat pegawai tersebut meliputi:

1. Pemilihan Pengikut diklat

Peserta yang mengikuti diklat dari suatu organisasi adalah pegawai baru dan lama, baik tenaga operasional atau pegawai manajerial.

2. Pemilihan Pelatih atau Instruktur

Peranan instruktur sangat menentukan berhasil atau tidaknya latihan tersebut. Oleh karena itu sebelum menentukan seorang instruktur, harus kita seleksi baik kepandaiannya maupun cara penyampaiannya. Meskipun demikian karena yang menerima pelajaran tersebut bukan petugas yang menyeleksi, maka akan lebih baik lagi apabila saat akan di evaluasi

Selanjutnya menurut Hasibuan (2004: 79), metode diklatan yang sering digunakan untuk melaksanakan latihan bagi pegawai yaitu:

1. *On The Job Training*

Merupakan metode latihan bagi pegawai operasional, diman latihan tersebut dijalankan pada saat ia melaksanakan kegiatan-kegiatannya ditempat kerja yang sebenarnya.

2. *Vestibule School*

Merupakan metode latihan yang diberikan kepada pegawai dalam upaya mempertinggi mutu pelaksanaan pekerjaan atau mempersiapkan diri melaksanakan tugas-tugas khusus, umumnya materi latihan yang disampaikan secara teoritis dengan mempergunakan alat yang sifatnya merupakan tiruan dari pemakaian peralatan yang sebenarnya, juga merupakan bentuk latihan dimana pelatihnya bukanlah atasan langsung tetapi pelatih-pelatih khusus (*Staff Specialist*).

3. Metode *Apprenticeship*

Metode umum digunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tinggi.

4. Kursus-kursus Khusus

Merupakan metode latihan yang lebih mirip dengan pendidikan. Biasanya hal ini dilakukan untuk memenuhi keinginan pegawai untuk mempelajari pengetahuan tertentu di luar bidangnya.

5. Metode Kuliah

Metode kuliah sangat baik dilakukan apabila jumlah peserta berkisar 40 - 100 orang. Sebelum diadakan pendidikan, para peserta terlebih dahulu mengetahui materi pendidikan yang akan diberikan walaupun dalam garis besarnya saja.

6. Metode Diskusi

Metode ini diterapkan dengan maksud untuk meningkatkan keterampilan pegawai dalam hal mengeluarkan pendapat kepada orang lain dan berkomunikasi dengan pihak-pihak lain. Selain itu juga diperoleh bagaimana memimpin bawahan dan bagaimana menciptakan suasana baik dalam kelompok.

7. Metode Kasus

Dalam metode ini pegawai diberi beberapa kasus dalam bentuk tertulis yang biasanya merupakan kasus-kasus yang menyangkut peristiwa di dalam organisasi. Kepada peserta diminta untuk mencari jalan keluar dari kasus tersebut baik secara perorangan maupun kelompok.

8. Permainan Bisnis

Dengan cara permainan bisnis, kepada seorang manajer diberikan hal-hal yang menyangkut masalah-masalah organisasi, misalnya mengenai produk baru, pembiayaan serta distribusi.

Diklat yang diberikan harus dilakukan secara dinamis, sehingga untuk itu perlu organisasi yang bersangkutan melaksanakan evaluasi terus menerus. Dengan demikian diharapkan kita dapat meningkatkan diklat yang ada. Biasanya dalam melaksanakan evaluasi kita dapat mengukur hasil yang telah dicapai dengan jalan membandingkan sebelum dan sesudah dilaksanakannya diklat.

2.2 Motivasi Kerja

2.2.1 Pengertian Motivasi

Menurut Siswanto (2005: 243), motivasi diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau moves dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Definisi ini memperlihatkan bahwa motivasi mengandung hal penting yaitu :

- 1) Pemberi motivasi berkaitan langsung dengan usaha mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Apabila dalam diri bawahan terdapat keyakinan bahwa dengan tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi maka tujuan pribadipun akan ikut tercapai dan berarti pemberian motivasi dapat dikatakan tepat guna. Hal ini berkaitan dengan persepsi dan harapan seseorang dalam memasuki organisasi dengan berbagai kepentingannya diharapkan akan tercapai dan berbagai kebutuhannya akan terpenuhi.

- 2) Motivasi merupakan keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan kata lain motivasi merupakan kesediaan untuk mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi hal ini tergantung pada kemampuan seseorang untuk memuaskan berbagai macam kebutuhannya sehingga seseorang akan berusaha keras untuk melakukan sesuatu apabila yang bersangkutan termotivasi.
- 3) Terlihat dari definisi motivasi di atas adalah kebutuhan yang timbul akibat adanya berbagai hubungan. Kebutuhan itu dapat berwujud fisik serta sosial ekonomis, dimana yang lebih penting adalah kebutuhan yang bersifat psikis, misalnya penghargaan, pengakuan, ketentraman, keselamatan, perlindungan, jaminan sosial dan sebagainya. Dapat dikatakan dari satu atau segi pasif motivasi tampak sebagai kebutuhan dan juga sebagai pendorong yang dapat menggerakkan semua potensi baik tenaga kerja atau sumber daya lain. Dari segi aktif motivasi tampak sebagai suatu positif dalam menggerakkan daya dan potensi tenaga kerja sehingga berhasil dalam mencapai tujuan.

Apabila ditinjau dari kepentingan organisasi atau dari segi aktif, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan daya dan potensi tenaga kerja agar mampu bekerja secara efektif, efisien dan produktif sehingga mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tinggi atau rendahnya motivasi kerja seseorang menurut Siagian (2002: 140), tercermin dalam bentuk perilaku orang per orang dalam organisasi misalnya dilihat dari tingkat absensi pegawai, tingkat keluar masuknya pegawai, tingkat produktivitas kerja. Tingkat absensi yang tinggi, tingkat keluar masuknya pegawai yang tinggi, serta tingkat produktivitas

kerja yang rendah menunjukkan kurangnya motivasi kerja pegawai untuk berprestasi.

2.2.2 Unsur Penggerak Motivasi

Menurut Hasibuan (2000: 101-106), unsur-unsur penggerak motivasi kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1) Prestasi (*achievement*)

Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan (*needs*) dapat mendorongnya mencapai sasaran; melalui prestasi, sikap hidup untuk berani mengambil risiko guna mencapai sasaran yang lebih tinggi dapat dikembangkan.

2) Penghargaan (*recognition*)

Penghargaan pengakuan atas suatu prestasi yang telah dicapai oleh seseorang akan merupakan motivator yang kuat. Pengakuan atas suatu prestasi akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah.

3) Tantangan (*challenge*)

Adanya tantangan yang dihadapi, merupakan motivator kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Suatu sasaran yang tidak menantang atau dengan mudah dapat dicapai biasanya tidak mampu menjadi motivator, bahkan cenderung untuk menjadi kegiatan rutin.

4) Tanggung jawab (*responsibility*)

Adanya rasa ikut serta memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut bertanggung jawab.

5) Pengembangan (*development*)

Pengembangan kemampuan seseorang baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat meruakan motivasi kuat bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah. Apalagi jika pengembangan organisasi selalu dikaitkan dengan efektivitas, prestasi atau produktivitas kerja pegawai.

6) Keterlibatan (*involvement*)

Rasa ikut terlibat (*involved*) dalam proses pengambilan keputusan dijadikan masukan untuk manajemen organisasi, merupakan motivator yang cukup untuk pegawai. Rasa terlibat akan menumbuhkan rasa ikut bertanggung jawab, rasa dihargai yang merupakan “tantangan” yang harus dijawab, melalui peran serta berprestasi, untuk mengembangkan usaha maupun pengembangan pribadi. Adanya rasa keterlibatan (*involvement*) bukan saja menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa turut bertanggung jawab (*sense of responsibility*), tetapi juga menimbulkan rasa untuk turut mawas diri untuk bekerja lebih efektif dan efisien serta lebih baik sekaligus menghasilkan produk yang lebih bermutu.

7) Kesempatan (*opportunity*)

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karier yang terbuka, dari tingkat bawah sampai pada tingkat *top management* akan merupakan motivator yang cukup kuat bagi pegawai. Bekerja tanpa harapan atau kesempatan untuk meraih kemajuan atau perbaikan nasib, tidak akan menjadi motivator untuk bekerja lebih efektif, efisien dan baik, sekaligus menghasilkan produk yang lebih bermutu.

2.2.3 Bentuk Motivasi

Menurut Siswanto (2005: 247-248), motivasi dikelompokkan dalam 4 bentuk, yaitu sebagai berikut:

1) Kompensasi Bentuk Uang

Salah satu bentuk motivasi yang paling sering diberikan kepada pegawai adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai biasanya berupa uang. Pemberian kompensasi bentuk uang sebagai motivasi kerja para pegawai mempunyai dua pengaruh perilaku, yaitu:

- a. Keberadaannya sebagai pegawai adalah pengaruh yang positif, dalam arti bahwa ia menguntungkan organisasi, dan juga pengaruh yang paling luas mempengaruhi pegawai pada semua tingkat pendapatan.
- b. Dilihat dari sudut pandangan organisasi, dan cenderung terbatas hanya pada pegawai yang pendapatannya tidak lebih dari “standar kehidupan yang layak” dan menganggap kompensasi bentuk uang tidak seimbang.

2) Pengarahan dan Pengendalian

Pengarahan dimaksudkan menentukan bagi pegawai tentang apa yang harus mereka kerjakan dan apa yang harus tidak mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan menentukan bahwa tenaga kerja harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan. Sebenarnya kedua hal tersebut sebagai motivator telah berkembang dan dianut oleh berbagai organisasi sejak berabad-abad lamanya, hingga kini hal tersebut masih dipergunakan oleh para manajer untuk memberikan motivasi kepada para pegawai.

Pengarahan dan pengendalian dalam suatu bentuk jelas perlu untuk mendapatkan prestasi kerja yang terpercaya dan terkoordinasi. Akan tetapi, hal ini telah menjadi sumber perdebatan, dimana pada akhirnya jalan yang terbaik yang harus dilalui adalah dengan cara meningkatkan mutu penyelian dan seleksi dan pelatihan yang lebih baik, dan merencanakan kembali proses pengarahan dan pengendalian agar dapat digunakan dengan hemat dan selektif, terutama sekali dengan cara yang menyenangkan sehingga tujuan motivasi kerja para pegawai dapat terwujud.

3) Penetapan Pola Kerja yang Efektif

Pada umumnya, reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan penghambat yang berarti bagi output produktivitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara pengaturan pekerjaan itu, maka mereka menanggapi dengan berbagai teknik, beberapa diantaranya efektif dan yang lain kurang efektif. Teknik ini antara lain pemerayaan pekerjaan, suatu istilah umum bagi beberapa teknik yang dimaksudkan untuk lebih menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kemampuan seorang, manajemen partisipatif, yang menggunakan berbagai cara untuk melibatkan pekerja dalam pengambilan keputusan (*decision making*) yang mempengaruhi pekerjaan mereka, dan dalam beberapa hal, usaha untuk mengalihkan perhatian pada karyawan tetap pada pekerjaan yang membosankan, pada waktu-waktu luang untuk beristirahat, atau pada sarana kerja yang tidak pernah berubah-ubah.

4) Kebijakan

Kebijakan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para tenaga kerja (pegawai). Dengan kata lain kebijakan adalah usaha untuk membuat pegawai bahagia. Hasil berbagai usaha untuk menganalisis perhatian, menghibur, menyenangkan hati para pegawai lebih baik dipadukan, sering usaha tersebut dikembangkan selama masa depresi, dimana setiap sikap kebijakan sangat dihargai, saat ini sikap yang sama dapat ditafsirkan sebagai usaha “bapakisme” dan kadang-kadang pegawai merasa tersinggung.

2.2.4 Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2000: 126) menyatakan bahwa tujuan pemberian motivasi kerja bagi para pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan pemimpin
- 2) Meningkatkan kegairahan kerja pegawai
- 3) Meningkatkan disiplin kegiatan
- 4) Menjaga kestabilan pegawai
- 5) Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
- 6) Meningkatkan tingkat prestasi pegawai
- 7) Mempertinggi moral pegawai
- 8) Meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai pada tugas-tugasnya
- 9) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
- 10) Memperdalam kecintaan pegawai terhadap organisasi
- 11) Memperbesar partisipasi pegawai terhadap organisasi

2.2.5 Asas-asas Motivasi

Menurut Hasibuan (2000: 141-142), asas-asas motivasi meliputi

1) Asas Mengikutsertakan

Untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah, jika para bawahan diberikan kesempatan untuk ikut serta berpartisipasi dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil-hasil itu.

2) Asas Komunikasi

Untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat jika bawahan diberitahu tentang hal-hal yang mempengaruhi hasil-hasil itu. Pada dasarnya makin banyak seseorang mengetahui suatu soal semakin banyak pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

3) Asas Pengakuan

Untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat, jika kepada bawahan diberikan pengakuan atas sumbangannya terhadap hasil-hasil yang dicapai. Bawahan akan kerja keras dan rajin bila mereka terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

4) Asas Wewenang yang didelegasikan

Untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah kalau bawahan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil-hasil itu. Pemimpin yang paling cakap adalah orang yang mendelegasikan sebanyak mungkin wewenang dan menghindari pengendalian yang teliti terperinci.

5) Asas Perhatian Timbal Balik

Asas ini menyatakan bahwa kita akan hanya memperoleh sedikit motivasi bila selalu ditekankan betapa pentingnya bagi orang-orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan kita. Tujuan-tujuan dari suatu bagian atau seluruh organisasi. Semakin banyak atasan mengetahui keperluan bawahan, tujuan organisasi dapat dihubungkan dengan prestasi pribadinya, semakin besar perhatian mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.6 Jenis dan Alat Motivasi

Pemberian motivasi hendaknya disesuaikan dengan keadaan individu yang akan dimotivasi sebab setiap pada hakekatnya memiliki motif maupun keinginan yang berbeda-beda dalam melakukan suatu pekerjaan.

1) Jenis Motivasi

Motivasi kerja yang diberikan kepada pegawai pada garis besarnya dapat dibagi menjadi dua jenis seperti yang dikemukakan oleh Ranupandojo dan Sud Husnan, dalam *Manajemen Personalia* (2001: 42), yaitu:

- (a) Motivasi positif, yaitu proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar mau menjalankan suatu yang diinginkan dengan memberikan kemungkinan mendapat hadiah. Hadiah yang diberikan dapat berupa uang tambahan atau penghargaan, dan lain-lain.
- (b) Motivasi negatif, yaitu proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang diinginkan tetapi teknik dasar yang digunakan melalui kekuatan ketakutan, ancaman atau hukuman. Jenis motivasi ini misalnya bila seseorang tidak mau melakukan sesuatu yang diinginkan,

kita akan memberitahukan bahwa ia akan kehilangan sesuatu yang kita inginkan (uang, pengakuan atau jabatan).

2) Alat Motivasi

Hasibuan (2000: 195), menyatakan bahwa alat-alat motivasi terdiri dari:

- (a) Material Insentif. Termasuk dalam golongan ini adalah daya perangsang yang memupuk loyalitas dan efisiensi pegawai yang bersifat materi, misalnya upah dan gaji. Peranan gaji para pegawai adalah untuk memenuhi kebutuhan biologis yang menjamin kelangsungan hidup pegawai dan keluarganya. Upah harus diberikan sedemikian rupa sehingga pegawai menerima imbalan yang seimbang dengan tugas-tugasnya dan memungkinkan pegawai itu secara layak dengan memperhatikan juga kemampuan keuangan organisasi.
- (b) Non Material Insentif. Termasuk dalam non material insentif yaitu penempatan pegawai yang tepat, promosi yang obyektif, pekerjaan yang terjamin, turut sertanya wakil-wakil pegawai dalam pengambilan keputusan organisasi, fasilitas olahraga, kondisi kerja yang baik dan menyenangkan serta faktor-faktor lain yang sangat kompleks.

2.3 Gaya Kepeimpinan

2.3.1 Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Menurut Abdurahman (dalam Handoko, 2003:44), seorang pemimpin ialah orang yang dapat mengarahkan orang-orang lain yang ada di sekelilingnya untuk mengikuti jejak atau keinginan sang pemimpin. Sedangkan menurut Prawiroharjo

(dalam Handoko, 2003:45), orang baru dapat dikatakan pemimpin apabila ia berhasil menimbulkan pengaruh pada bawahannya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan pemimpin adalah orang yang memiliki kapasitas dan kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain yang ada di sekitarnya untuk melaksanakan sesuatu sesuai dengan yang dikehendakinya.

Sebagaimana definisi mengenai pemimpin, para ahli juga banyak memberikan definisi mengenai kepemimpinan. Menurut Terry (dalam Handoko, 2003:44), kepemimpinan adalah kegiatan atau tindakan dalam mencapai serta mengerahkan orang-orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan.

Menurut Prawiroharjo (dalam Handoko, 2003:45), kepemimpinan adalah tingkah laku untuk mempengaruhi orang lain agar mereka memberikan kerja sama dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Admosudirjo (dalam Handoko, 2003:46), kepemimpinan adalah seni untuk mengkoordinasikan dan mengerahkan orang-orang setiap golongan guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Sarros dan Butchatsky dalam Setyawan (2007: 42), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja anggota seperti yang diharapkan baik oleh anggota maupun organisasi yang bersangkutan. Faktor Kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan

upaya untuk meningkatkan kinerja baik pada tingkat kelompok maupun pada tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga kelompok kerja dan manajerial.

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dan menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok budayanya, selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan, memelihara hubungan, dukungan dan kerjasama dan orang-orang diluar kelompok organisasi. (Tampubolon, 2008: 2)

Pada hakikatnya esensi kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi tatalaku orang lain baik sebagai bawahan, rekan kerja atau atasan, adanya pengikut yang dapat dipengaruhi baik oleh ajakan, anjuran, bujukan atau sugesti atau dalam bentuk lainnya dan adanya tujuan yang hendak dicapai.

Pemimpin yang baik harus memiliki empat macam kualitas yaitu kejujuran, pandangan ke depan, mengilhami pengikutnya dan kompeten . pemimpin yang tidak jujur dan tidak kompeten tidak akan dipercaya yang pada akhirnya tidak dapat dipercaya oleh pengikutnya. Pemimpin yang memiliki pandangan ke depan adalah pemimpin yang memiliki visi dengan lebih baik.

Menurut Tampubolon (2008: 5-6) Pemimpin yang baik juga harus mengilhami pengikutnya dengan penuh antusiasme dan optimisme. Pemimpin yang efektif memiliki beberapa sikap sebagai berikut:

- 1) Bersikap luwes
- 2) Sadar dan mengenali diri, kelompok dan situasi
- 3) Memberitahu bawahan tentang setiap persoalan dan dapat menggunakan wewenangnya dengan baik
- 4) Mahir menggunakan pengawasan umum
- 5) Selalu dapat mengantisipasi masalah mendesak .
- 6) Dapat memastikan bahwa keputusan yang dibuat sesuai dan tepat baik secara individu maupun kelompok
- 7) Mudah ditemui jika ada anggota yang ingin membicarakan suatu masalah
- 8) Menepati janji yang diberikan kepada anggota
- 9) Memberikan petunjuk dan jalan keluar tentang mekanisme pekerjaan dengan baik

Kepemimpinan dalam organisasi merupakan faktor yang menentukan berhasil tidaknya organisasi tersebut. Sikap dan gaya serta perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pimpinan sangat besar pengaruhnya terhadap keberhasilan organisasi tersebut. Pemimpin melalui kepemimpinannya dapat memberikan motivasi kepada anggotanya dengan cara memperhatikan dan memenuhi kebutuhan. Apabila kebutuhan anggota terpenuhi maka anggotanya akan bekerja semaksimal mungkin, semangat dan kegairahan kerja akan meningkat yang akhirnya menuju kepentingan produktivitas kerja.

Susilo Martoyo (2000:56) memberikan definisi kepemimpinan sebagai keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang yang mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang memang diinginkan bersama. Kepemimpinan merupakan pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan. Banyak definisi kepemimpinan yang menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan dihubungkan dengan proses mempengaruhi orang baik individu maupun masyarakat. Dalam kasus ini, dengan sengaja mempengaruhi dari orang ke orang lain dalam susunan aktivitasnya dan hubungan dalam kelompok atau organisasi.

2.3.2 Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Menurut Nawawi (2005: 83), fungsi kepemimpinan dalam organisasi meliputi:

- 1) Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, baik secara perseorangan maupun kelompok sebagai usaha mengumpulkan data/bahan dari anggota kelompok dalam menetapkan keputusan yang mampu memenuhi aspirasi dalam kelompoknya.
- 2) Mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat/buah pikiran dengan sikap harga menghargai
- 3) Mengembangkan suasana kerja sama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpin sehingga timbul kepercayaan pada dirinya sendiri dan kesediaan menghargai orang lain sesuai dengan kemampuan masing-masing.

- 4) Membantu menyelesaikan masalah-masalah baik yang dihadapi perseorangan maupun kelompok dengan memberikan petunjuk dalam mengatasinya sehingga berkembang kesediaan memecahkannya dengan kemampuan sendiri.

Menurut Nawawi (2005:89), peran manajemen pemimpin meliputi :

- 1) Pemimpin sebagai perencana (*planner*), yaitu merencanakan segala sesuatu yang berkaitan dengan kegiatan manajemen.
- 2) Pemimpin sebagai pengatur (*organizer*), dalam hal ini pemimpin mengorganisasikan perencanaan manajemen yang telah ditetapkan.
- 3) Pemimpin sebagai penggerak (*actuator*), pemimpin menggerakkan pelaksanaan perencanaan manajemen yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 4) Pemimpin sebagai pengontrol/pengawas (*controler*), pemimpin berperan sebagai orang yang mengawasi pelaksanaan manajemen yang telah dilakukan. Pemimpin melakukan pemantauan (supervisi) tiap unit pelaksana manajemen.

2.3.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Handoko (2004: 56), adalah suatu cara yang dikembangkan oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya di dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

Sementara itu menurut Handoko (2004: 58-59), macam-macam gaya kepemimpinan yang dapat dikembangkan oleh seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan demokratis

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri gaya. Gaya kepemimpinan ini mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi bawahan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih bawahan.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- a) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin
- b) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- c) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

2. Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan

strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan ini mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi bawahan.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan otoriter adalah sebagai berikut:

- d) Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan.
- e) Komunikasi hanya satu arah yaitu kebawah saja.
- f) Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota.
- g) Pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya

3. Gaya Kepemimpinan *Laissez-faire* (kendali bebas)

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan bawahannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut bawahannya paling sesuai.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan *Laissez-faire* adalah sebagai berikut:

- a) Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri
- b) Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum.
- c) Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

2.4 Kinerja Pegawai

2.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Hasibuan (2000: 176), kinerja (*perfomance*) adalah hasil dari interaksi antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*). Kinerja sebagai tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan antar pribadi serta kecakapan teknik.

Menurut Siagian (2004: 65), kinerja pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama.

Menurut Handoko (2003: 23), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2002: 23), kinerja merupakan hasil kerja yang menyangkut input dan output pekerjaan, seperti kedisiplinan pegawai, kemampuan dan sikap pegawai dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan, loyalitas dan tanggung jawab (sikap yang dimiliki pegawai/karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan) serta kualitas atau mutu/ prestasi kerja (nilai dari hasil pekerjaan yang telah dilakukan). Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan organisasi (pedoman penyusunan pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah).

Menurut Soewarno Handyaningrat (2004: 19), kinerja adalah cara menjalankan tugas dan hasil yang diperoleh. kinerja adalah cara dalam mana suatu tindakan atau tugas dilakukan. Kinerja sebagai setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk rnencapai suatu tujuan atau target tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya atau sebagai gambaran mengenai tentang besar kecilnya hasil yang dicapai dari suatu kegiatan baik dilihat secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan visi, misi suatu organisasi yang bersangkutan.

2.4.2 Ruang Lingkup Kinerja

Menurut Soewarno Handyaningrat (2004: 21), ruang lingkup kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Kinerja merupakan aktivitas dasar, dan dijadikan bagian esensial dari kehidupan manusia.
- b. Kinerja itu memberikan status, dan mengikat pada individu lain dan masyarakat.
- c. Pada umumnya baik wanita maupun pria menyukai pekerjaan, jadi mereka suka bekerja. Jika ada orang yang tidak menyukainya maka kesalahannya terletak pada kondisi psikologis dan kondisi sosial dari pekerjaan itu dan tidak pada kondisi individu yang bersangkutan.
- d. Insentif kerja itu banyak sekali bentuknya; diantaranya ialah uang.
- e. Moral pekerja dan pegawai itu tidak mempunyai kaitan langsung dengan kondisi fisik dan materiil dari pekerjaan. Pekerjaan yang betapapun berat, kotor, dan berbahayanya, akan dilaksanakan dengan senang hati oleh satu tim kerja yang, memiliki solidaritas kelompok yang kokoh dan moral tinggi.

Sementara itu menurut A.S. Moenir (2000:4), ruang lingkup kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan yang diorganisir, yaitu pekerjaan-pekerjaan yang:
 - 1) Tunduk terhadap aturan organisasi yang bersangkutan
 - 2) Ada analisa, uraian metode, dan hubungan antara pekerjaan itu
 - 3) Satu dengan yang lain saling tergantung dan terikat
 - 4) Terbagi pada beberapa orang atau kelompok orang
 - 5) Pada umumnya hasil akhir merupakan gabungan kesatuan dari berbagai jenis pekerjaan
 - 6) Hasil pekerjaan atau jerih payah tidak secara langsung dapat dinikmati oleh pekerja yang bersangkutan.

- 7) Menimbulkan dampak terhadap pemberian gaji, upah, dan sejenisnya yang merupakan penghasilan untuk pemangku pekerjaan yang bersangkutan
- b. Pekerjaan bebas, tidak terorf;anisir mempunyai sifat-sifat pokok:
- 1) Tidak terikat oleh aturan tertentu kecuali norma sosial yang umum.
 - 2) Biasanya berbentuk tunggal tidak tergantung pada hasil pekerjaan lain.
 - 3) Hasil pekerjaan atau jerih payah dupat langsung dinikmati sendiri

2.4.3 Penilaian Kinerja

Menurut Siagian (2004: 67), penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana, Penilaian harus dihindarkan adanya kesukaan dan ketidaksukaan dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang kinerja mereka.

Penilaian kinerja pegawai dalam organisasi memiliki dua kegunaan, yaitu:

1. Kegunaan untuk mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administratif mengenai si pegawai. Promosi atau *punishment* pegawai bisa tergantung pada hasil penilaian kinerja, yang sering membuat penilaian kinerja menjadi sulit untuk dilakukan oleh para manajer.

2. Kegunaan pengembangan potensi individu yang dilakukan dengan melakukan survey, test, atau evaluasi sehingga pengukuran tersebut dapat menghasilkan nilai yang menjadi gambaran potensi individu.

Menurut Suyadi Prawirosentono (2004 : 2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja dalam pengertian ini berhubungan dengan bagaimana melakukan suatu pekerjaan dan menyempurnakan hasil pekerjaan berdasarkan tanggungjawab namun tetap mentaati segala peraturan-peraturan, moral maupun etika.

Menurut Siagian (2004: 67), komponen-komponen penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Komponen *input*, mengukur sumber daya yang diinvestasikan dalam suatu proses, program, maupun aktivitas untuk menghasilkan keluaran (*output* maupun *outcome*). Komponen ini mengukur jumlah sumberdaya seperti anggaran (dana), sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan/peraturan perundang-undangan dan sebagainya yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan.
2. Komponen *output* adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari sesuatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan / atau non fisik. Komponen ini digunakan untuk mengukur *output* yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan *output* yang direncanakan dan yang betul-betul

terrealisir, instansi dapat menganalisis sejauh mana kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana. Komponen *output* hanya dapat menjadi landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolok ukur dikaitkan dengan sasaran-sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Komponen *output* harus sesuai dengan lingkup dan kegiatan instansi.

3. Komponen *outcome*, adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya *output* (efek langsung) pada jangka menengah. Dalam banyak hal, informasi yang diperlukan untuk mengukur *outcome* seringkali tidak lengkap dan tidak mudah diperoleh. Oleh karena itu, setiap instansi perlu mengkaji berbagai pendekatan untuk mengukur *outcome* dari *output* suatu kegiatan. Pengukuran komponen *outcome* seringkali rancu dengan pengukuran komponen *output*. Contohnya, penghitungan jumlah bibit unggul yang dihasilkan oleh sesuatu kegiatan merupakan tolok ukur *output*. Akan tetapi perhitungan besar produksi per hektar yang dihasilkan oleh bibit-bibit unggul tersebut merupakan komponen *outcome*.
4. Komponen *benefit*, menggambarkan manfaat yang diperoleh dari komponen *outcome*. *Benefit* (manfaat) tersebut pada umumnya tidak segera tampak. Setelah beberapa waktu kemudian, yaitu dalam jangka menengah atau jangka panjang dari *benefit*nya tampak. Komponen *benefit* menunjukkan hal-hal yang diharapkan untuk dicapai bila *output* dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan tepat waktu).
5. Komponen *impact* memperlihatkan pengaruh yang ditimbulkan dari *benefit* yang diperoleh. Seperti halnya komponen *benefit*, komponen *impact* juga baru dapat diketahui dalam jangka waktu menengah atau jangka panjang.

Komponen *impact* menunjukkan dasar pemikiran dilaksanakannya kegiatan yang menggambarkan aspek makro pelaksanaan kegiatan, tujuan kegiatan secara sektoral, regional dan nasional.

2.4.4 Indikator Kinerja Pegawai

Pencapaian hasil suatu pekerjaan dimaksud untuk mengetahui dan menilai kinerja aparatur dalam menjalankan kegiatan-kegiatan / program-program dan kebijakan yang telah ditetapkan. Penyelesaian suatu pekerjaan tersebut tidak terlepas dari proses penyelesaiannya seperti kuantitas, kualitas, ketetapan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan pengetahuan tentang pekerjaan. Hasil kerja sangat penting untuk diketahui, baik oleh pegawai yang bersangkutan maupun oleh atasannya untuk menetapkan apakah yang telah dibebankan oleh organisasi kepada pegawai yang bersangkutan telah diselesaikan dengan baik.

Menurut Sedarmayanti (2002: 50-55), beberapa indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

a. Performansi Pegawai

Performansi (*performance*) dapat diartikan menjadi prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/penampilan kerja. Performance merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses yang lebih menekankan pada individu. Performansi mempunyai hubungan erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja di suatu organisasi merupakan hal penting.

b. Akuntabilitas Pegawai

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggung jawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja atau tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewenangan untuk meminta pertanggung jawaban/keterangan dengan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- (1) Harus ada komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel.
- (2) Harus merupakan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya secara konsisten dengan sesuai peraturan perundang-undangan.
- (3) Harus dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan
- (4) Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh
- (5) Harus jujur, obyektif, transparan, dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.

c. Responsibilitas Pegawai

Profesionalisme Pegawai dalam hubungannya dengan organisasi publik digambarkan sebagai bentuk kemampuan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda, memprioritaskan pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan

dan aspirasi masyarakat atau disebut dengan istilah *responsivitas*. Setiap aparat harus *responsible* atas pelaksanaan tugas-tugasnya secara efektif, yaitu dengan menjaga tetap berlangsungnya tugas-tugas dengan baik dan lancar, mengelolanya dengan profesional dan pelaksanaan berbagai peran yang dapat dipercaya.

d. Loyalitas Pegawai

Loyalitas Pegawai yang berkaitan dengan karakteristik sosok profesionalisme adalah kesetiaan diberikan kepada konstitusi, hukum, pimpinan, bawahan dan rekan kerja. Kesetiaan tersebut terkait satu sama lain dan tidak ada kesetiaan yang mutlak diberikan kepada satu jenis kesetiaan tertentu dengan mengabaikan yang lainnya. Setiap Pegawai harus mampu menampilkan loyalitasnya dalam pelaksanaan pekerjaan. Loyalitas ini tidak memandang tingkatan kepada siapa diberikan. Prioritas diberikan kepada kewajibannya sebagai Pegawai. Loyalitas berkaitan dengan kemampuan mempertanggung jawabkan tugas pekerjaan, daya tanggap. Selain itu loyalitas tidak membedakan pemberian pelayanan atas dasar golongan tertentu.

e. Kompetensi Pegawai

Kompetensi adalah suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara. Ketidak samaan dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seseorang perilaku unggul dari perilaku yang berprestasi rata-rata. Untuk mencapai kinerja sekedar cukup atau rata-rata diperlukan kompetensi batas atau kompetensi esensial. Kompetensi batas dan kompetensi istimewa tertentu merupakan pola atau

pedoman dalam pemilihan pegawai, perencanaan pengalihan tugas dan penilaian kinerja.

2.5 Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (DPD RI)

Menurut Harun Alrasid (2005: 13), sejak diadakan Perubahan Keempat UUD 1945, Dewan Perwakilan Daerah telah mulai menunjukkan peran dan sumbangan yang penting bagi pembangunan demokrasi dan politik di Indonesia. Berbagai mandat dan kewenangan konstitusional yang dimiliki Dewan Perwakilan Daerah saat ini seringkali dinilai lemah dan kurang efektif dalam proses politik di parlemen. Hal ini dikarenakan secara konstitusional memang peran yang diberikan tidak sesuai dengan yang diharapkan dalam mengimbangi peran kamar yang lain (Dewan Perwakilan Daerah). Namun dalam pandangan dan harapan masyarakat Indonesia secara luas, perwujudan dan pelaksanaan peran dan mandate Dewan Perwakilan Daerah tetap dapat memberikan dampak konstruktif yang besar.

Sejalan dengan semangat dari Amandemen UUD 1945, yang menghendaki adanya keterwakilan kepentingan daerah dalam proses politik di lembaga legislative maupun dalam perumusan kebijakan pemerintah dan pembangunan oleh Pemerintah. Agar harapan seperti ini terwujud secara efektif, DPD membutuhkan struktur organisasi dan kerangka prosedural yang lebih handal, dengan tetap memperhatikan kaidah-kaidah konstitusional dan legal yang ada. Tanpa adanya struktur yang dapat menjawab tantangan-tantangan yang dihadapi sekarang, DPD akan menghadapi berbagai hambatan dalam memperjuangkan

kepentingan daerah-daerah yang diwakili dan melaksanakan berbagai fungsi yang harus dilaksanakan.

Menurut Agus Hariyadi (2004: 26), kehadiran DPD seharusnya memberikan solusi terhadap sistem politik yang sentralistik sepanjang lima dasawarsa terakhir. Akan tetapi keberadaan DPD tidak mempunyai fungsi seperti yang diharapkan, karena tak lebih dari sekedar aksesori demokrasi dalam sistem perwakilan. Hal ini dapat dilihat dari pasal-pasal yang mengatur tentang kewenangan DPD. Kewenangan DPD sangat terasa unsur diskriminatifnya. Apalagi dengan ekspektasi masyarakat untuk berpartisipasi secara luas dan kompetitif.

Beberapa permasalahan yang dihadapi dalam sistem bikameral dalam lembaga perwakilan rakyat adalah, menurut Pasal 22C ayat (2) amandemen ketiga UUD 1945 ditegaskan, jumlah keseluruhan anggota DPD tidak melebihi sepertiga anggota DPR. Hal ini akan berdampak pada dominasi DPR dalam memutuskan hal-hal krusial di MPR. Dengan komposisi semacam ini agaknya sulit untuk tidak menyatakan bahwa keberadaan DPD lebih merupakan unsur suplemen dibandingkan dengan mengakomodasi kepentingan masyarakat di tingkat lokal.

Kewenangan DPD juga mengalami banyak diskriminasi dalam Perubahan Ketiga UUD 1945. Hal itu antara lain tampak dalam Pasal 7A dan 7B Ayat (1) sampai dengan ayat (6) perubahan ketiga mengenai usulan pemberhentian yang hanya bisa dilakukan berdasarkan usulan DPR-tanpa melibatkan DPD sebagai elemen (penting) dari lembaga legislatif. Di sisi lain, Pasal 7C dengan tegas dicantumkan larangan presiden membubarkan DPR. Padahal dalam proses pemberhentian selanjutnya harus melibatkan unsur DPD dalam penyelenggaraan sidang istimewa

oleh MPR. Akibatnya, tak ada jaminan bagi DPD untuk bisa mempertahankan diri dari kekuasaan lembaga kepresidenan bila sewaktu-waktu dibubarkan, karena hal tersebut tidak tercantum dalam konstitusi.

Kemudian Pasal 11 Ayat (1) dan (2) secara eksplisit menyatakan ketidakpentingan unsur DPD ini dalam badan legislatif. Dalam pasal tersebut, untuk sebuah pernyataan perang, damai dan perjanjian internasional hanya melibatkan Presiden dan DPR, tanpa melibatkan DPD sama sekali. Seharusnya, DPD yang juga memiliki tingkat legitimasi yang sama dengan DPR, juga memiliki hak dan kewenangan tak berbeda untuk terlibat pengambilan keputusan sekrusial itu. Karena, ketika perang dinyatakan oleh seseorang presiden, masyarakat sipil di tingkat lokal pasti akan mendapat akibatnya.

Berdasarkan uraian di atas maka terlihat bahwa peran DPD masih minimal, padahal prosedur pemilihan anggotanya justru sangat rumit. Seseorang baru dapat menjadi anggota DPD apabila ia benar-benar tokoh yang dikenal luas di daerahnya dan ia bukan orang partai, sehingga benar-benar dapat dikenal di luar partai. Oleh karena itu dilaksanakan rekonstruksi fungsi dan wewenang Dewan Perwakilan Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam sistem parlemen bikameral di Indonesia sesuai dengan Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2009 Tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

Menurut Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2009 Tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, DPD terdiri atas wakil daerah provinsi yang dipilih melalui pemilihan umum (Pasal 221). DPD merupakan lembaga perwakilan daerah yang berkedudukan sebagai lembaga Negara (Pasal 222).

Menurut Pasal 223, DPD memiliki fungsi yang dijalankan dalam kerangka perwakilan daerah, yaitu sebagai berikut:

- (1) Pengajuan usul kepada DPR mengenai rancangan undang-undang yang berkaitan dengan otonomi daerah, hubungan pusat dan daerah, pembentukan dan pemekaran serta penggabungan daerah, pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya ekonomi lainnya, serta yang berkaitan dengan perimbangan keuangan pusat dan daerah;
- (2) Ikut dalam pembahasan rancangan undang-undang yang berkaitan dengan otonomi daerah, hubungan pusat dan daerah, pembentukan, pemekaran dan penggabungan daerah, pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya ekonomi lainnya, serta perimbangan keuangan pusat dan daerah;
- (3) Pemberian pertimbangan kepada DPR atas rancangan undang-undang tentang anggaran pendapatan dan belanja negara dan rancangan undang-undang yang berkaitan dengan pajak, pendidikan, dan agama; serta
- (4) Pengawasan atas pelaksanaan undang-undang mengenai otonomi daerah, pembentukan, pemekaran dan penggabungan daerah, hubungan pusat dan daerah, pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya ekonomi lainnya, pelaksanaan APBN, pajak, pendidikan, dan agama.

Menurut Pasal 224, tugas dan wewenang DPD adalah sebagai berikut:

- (1) Dapat mengajukan kepada DPR rancangan undang-undang yang berkaitan dengan otonomi daerah, hubungan pusat dan daerah, pembentukan dan pemekaran serta penggabungan daerah, pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya ekonomi lainnya, serta yang berkaitan dengan perimbangan keuangan pusat dan daerah;
- (2) Ikut membahas bersama DPR dan Presiden rancangan undang-undang yang berkaitan dengan hal sebagaimana dimaksud dalam huruf a;
- (3) Ikut membahas bersama DPR dan Presiden rancangan undang-undang yang diajukan oleh Presiden atau DPR, yang berkaitan dengan hal sebagaimana dimaksud dalam huruf a;
- (4) Memberikan pertimbangan kepada DPR atas rancangan undang-undang tentang APBN dan rancangan undang-undang yang berkaitan dengan pajak, pendidikan, dan agama;
- (5) Dapat melakukan pengawasan atas pelaksanaan undang-undang mengenai otonomi daerah, pembentukan, pemekaran, dan penggabungan daerah, hubungan pusat dan daerah, pengelolaan sumber daya alam, dan sumber daya ekonomi lainnya, pelaksanaan APBN, pajak, pendidikan, dan agama;
- (6) Menyampaikan hasil pengawasan atas pelaksanaan undang-undang mengenai otonomi daerah, pembentukan, pemekaran, dan penggabungan daerah, hubungan pusat dan daerah, pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya ekonomi lainnya, pelaksanaan undang-undang APBN, pajak, pendidikan, dan agama kepada DPR sebagai bahan pertimbangan untuk ditindaklanjuti;

- (7) Menerima hasil pemeriksaan atas keuangan negara dari BPK sebagai bahan membuat pertimbangan kepada DPR tentang rancangan undang-undang yang berkaitan dengan APBN;
- (8) Memberikan pertimbangan kepada DPR dalam pemilihan anggota BPK; dan ikut serta dalam penyusunan program legislasi nasional yang berkaitan dengan otonomi daerah, hubungan pusat dan daerah, pembentukan dan pemekaran serta penggabungan daerah, pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya ekonomi lainnya, serta yang berkaitan dengan perimbangan keuangan pusat dan daerah.

Uraian mengenai rekonstruksi fungsi, tugas dan wewenang Dewan Perwakilan Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah tersebut menunjukkan adanya perkembangan kehidupan demokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, perlu mewujudkan lembaga perwakilan rakyat daerah sebagai penyelenggara pemerintahan daerah bersama-sama dengan pemerintah daerah yang mampu mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

2.6 Kerangka Pikir

Berdasarkan Peraturan Sekretaris Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia merupakan salah satu organisasi pemerintahan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada

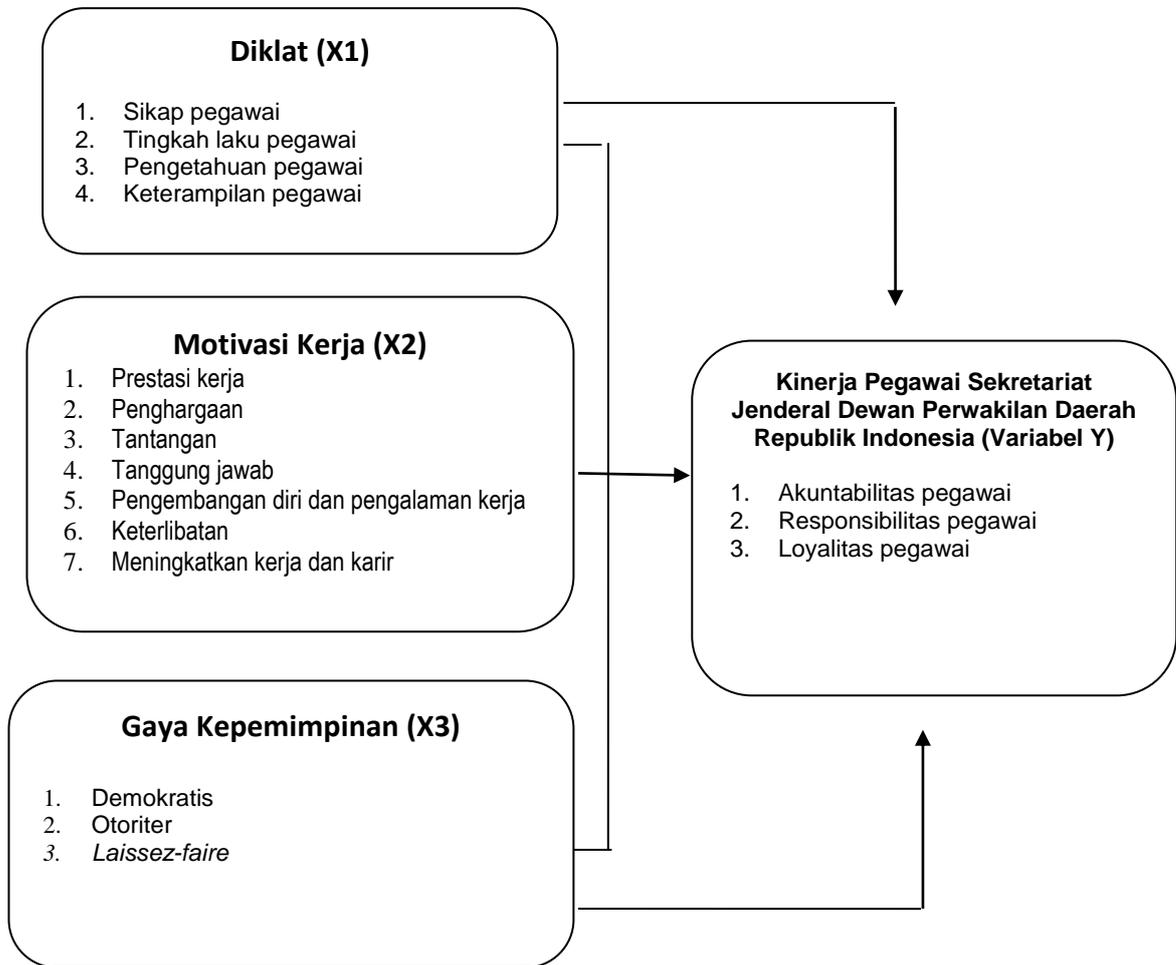
Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia. Sekretariat Jenderal DPD RI dipimpin oleh seorang Sekretaris Jenderal (Pasal 1). Sekretariat Jenderal DPD RI mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan administratif dan keahlian kepada DPD RI (Pasal 2).

Pencapaian tugas pokok dan fungsi Sekretariat Jenderal DPD RI harus didukung oleh kinerja yang optimal dari para pegawai. Salah satu upaya yang ditempuh untuk mengoptimalkan kinerja pegawai adalah dengan mengikutsertakan pegawai ke dalam Program Diklat pegawai, baik yang dilaksanakan secara internal maupun eksternal.

Di lain pihak setiap instansi sangat berkepentingan dalam kegiatan diklat, dikatakan sangat berkepentingan karena diklat dapat menggali potensi yang dimiliki oleh seseorang. Jika potensi yang terpendam tersebut mampu digali dan diubah menjadi kenyataan, akan memberikan dampak yang baik bagi instansi (Siagian 2003: 174)

Oleh karena itu kinerja pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Siagian, 2004: 65).

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh diklat, motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia, sebagaimana dapat dilihat pada bagan kerangka pikir di bawah ini:



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian