

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

Lembaga birokrasi merupakan suatu bentuk dan tatanan yang mengandung struktur dan kultur. Struktur mengetengahkan susunan dari suatu tatanan, dan kultur mengandung nilai (values), sistem, dan kebiasaan yang dilakukan oleh para pelakunya yang mencerminkan perilaku dari sumber daya manusianya.

(Miftah Toha, 2002).

2.1 Tinjauan Literatur

Tinjauan literatur akan diawali dengan pemaparan penelitian yang pernah dilakukan mengenai perilaku organisasi yang terkait dengan perilaku sumber daya manusia. Selanjutnya akan dijelaskan teori administrasi publik dan pelayanan publik, kemudian diakhiri dengan penjelasan secara teoritik mengenai kompetensi, motivasi dan kinerja yang menjadi variabel pada penelitian ini.

2.1.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian (tesis) dengan analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, telah dilakukan oleh beberapa mahasiswa pascasarjana Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Indonesia, dua diantaranya adalah, pertama Junarlis, tahun 2004, dengan judul "Hubungan Antara Pendidikan Dan Latihan Serta Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual". Penelitian tersebut menggunakan metode deskriptif analisis kuantitatif korelasional dengan statistik nonparametrik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dengan arah positif pada tingkat sedang antara pendidikan dan latihan serta pengembangan karir terhadap kinerja, yang berarti pendidikan dan latihan serta pengembangan karir mempunyai dampak pada tingkat sedang kepada kinerja pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Hasil penelitian variabel kinerja terdapat masalah pada disiplin, kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan yang tidak memenuhi harapan sehingga mempengaruhi mutu pelayanan kepada masyarakat.

Tesis kedua merupakan tulisan Esther Istianingrum, dengan judul "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Badan Penelitian Dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Departemen Hukum dan HAM Republik Indonesia". Penelitian ini menganalisis 30 (tiga puluh) variabel yang diperoleh dari 40 (empat puluh) penelitian sebelumnya, sehingga diperoleh 17 (tujuh belas) variabel yang menjadi variabel penelitian, yaitu terdiri dari variabel (1) konflik peran; (2) sistem kerja; (3) pengalaman; (4) disiplin kerja; (5) motivasi; (6) metode kerja; (7) harapan; (8) produktifitas; (9) sikap dalam bekerja; (10) kepuasan kerja; (11) budaya organisasi; (12) komunikasi; (13) pelatihan; (14) pendidikan; (15) kompetensi; (16) kompensasi; dan (17) komunikasi. Hasil penelitian setelah diadakan uji regresi ditemukan 4 (empat) variabel yang mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Penelitian Dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Departemen Hukum dan HAM Republik Indonesia yaitu variabel konflik peran, metode kerja, sikap dalam bekerja dan komunikasi, untuk 13 (tiga belas) variabel lainnya belum berpengaruh secara signifikan pada kinerja pegawai.

Penelitian ini lebih memfokuskan pada kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh kompetensi dan motivasi. Untuk meningkatkan kinerja pegawai Direktorat Merek dibutuhkan kompetensi yang tepat, hal tersebut dikarenakan Direktorat Merek mempunyai jenis pekerjaan dengan karakteristik pekerjaan yang cukup spesifik seperti pemeriksa merek yang mensyaratkan spesifikasi pekerjaan dengan standar pengetahuan, keahlian, kemampuan dan kepribadian yang memadai. Motivasi yang baik diharapkan membuat pegawai semakin produktif sehingga kinerja organisasi dapat optimal dan mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Pada Direktorat Merek kompetensi dan motivasi diduga menjadi variabel penting yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. Dari paparan topik dan substansi 2 (dua) penelitian di atas maka pada penelitian (tesis) kali ini tidak terdapat kaitan langsung dengan penelitian-penelitian tersebut. Walaupun demikian, temuan-temuan pada penelitian terdahulu tersebut diharapkan dapat memperkaya wawasan dan substansi pada penelitian ini.

2.1.2 Teori Administrasi Publik dan Pelayanan Publik

Administrasi publik didefinisikan oleh Rosenbloom sebagai berikut,

”Public Administration is the use of managerial, political, and legal theories and processes to fulfill legislative, executive, and judicial mandates for the provision of governmental regulatory and service functions”.¹

artinya bahwa administrasi publik memanfaatkan teori dan proses manajemen, politik, dan hukum untuk memenuhi mandat pemerintah dalam rangka fungsi pengaturan dan fungsi pelayanan. Dari definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa untuk menjalankan mandat yang diberikan oleh rakyat kepada pejabat pemerintah, maka dilakukan tugas-tugas pengaturan dan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan kepada masyarakat tersebut dimaksudkan sebagai pelayanan publik.

Farnham dan Horton mendefinisikan pelayanan publik sebagai,

“The public services are broadly defined as those major public sector organizations whose current and capital expenditures are funded primarily by taxation, rather than by raising revenue through the sale of their services to either individual or corporate consumers. The public services so defined, include the civil service, local government, the National Health Service (NHS), and the educational and police services”.²

Dari definisi tersebut dapat diperoleh ciri-ciri pelayanan publik, yakni (a) organisasi pada sektor publik; (b) modal dan pembiayaannya didasarkan pada pajak; (c) tidak terlalu menggantungkan pada penjualan barang-jasa semata atau dengan kata lain misi sosialnya lebih besar dari pada komersialnya; dan (d) bentuknya bermacam-macam, ada yang dikelola oleh pemerintah pusat ada pula yang dikelola oleh pemerintah daerah.

Dwiyanto mendefinisikan pelayanan publik ”sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga

¹ David H. Rosenbloom and Robert S. Kravchuk, *Public Administration Understanding Management, Politics, and Law in Public Sector*, Sixth Edition, New York : McGraw-Hill Companies, Inc, 2005, hal. 5.

² David Farnham and Silvia Horton, *Managing New Public Service*, London : The Macmillan Press LTD, 1993, hal xiv.

pengguna”.³ Dijelaskan oleh Dwiyanto, bahwa yang dimaksudkan dengan pengguna adalah warganegara yang membutuhkan pelayanan publik seperti diantaranya pembuatan kartu tanda penduduk, akta kelahiran, akta nikah, sertifikat tanah, ijin mendirikan bangunan dan sebagainya.⁴

Hingga saat ini permasalahan utama pemerintah Indonesia adalah masalah peningkatan kualitas pelayanan publik. Ketidakpastian proses pelayanan publik juga memperparah buruknya pelayanan publik di Indonesia. Masyarakat harus membayar biaya pelayanan melebihi tarif resmi negara, karena harus membayar uang pelicin akibat ketidakpastian prosedur pelayanan. Kelemahan penyelenggaraan pelayanan publik yang hingga saat ini masih dirasakan oleh masyarakat, adalah (a) sangat birokratis terutama pada pelayanan perijinan dimana pada umumnya pelayanan melalui proses yang terdiri dari berbagai tingkat sehingga menyebabkan penyelesaian pelayanan menjadi lama dan berbelit-belit; (b) kurang koordinasi antara berbagai unit pelayanan yang saling terkait, akibatnya terjadi tumpang tindih ataupun pertentangan kebijakan antara satu instansi dengan instansi pelayanan lain yang terkait; (c) pemerintah tidak memberikan informasi dengan jelas kepada masyarakat mengenai beberapa hal tentang pelayanan umum; (d) kurang responsif terhadap keinginan atau kebutuhan masyarakat; (e) kurang *accessible*, yakni terkait dengan berbagai unit pelaksana pelayanan yang terletak jauh dari jangkauan masyarakat; (f) penyelenggara layanan kurang mau mendengar keluhan atau saran dari masyarakat.

Senada dengan Pollit dan Bouckaert dalam pembaharuan manajemen publik yaitu *changes to the structure and processes*,⁵ Prasodjo merumuskan langkah yang harus dilakukan terkait reformasi pelayanan publik di Indonesia yakni, *restructuring* (restrukturisasi) dan *process reengineering* (rekayasa proses).⁶ Restrukturisasi terkait dengan pembenahan sistem administrasi yang sangat hirarkis, upaya yang dilakukan adalah melalui perampingan struktur

³ Agus Dwiyanto, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2008, hal. 136.

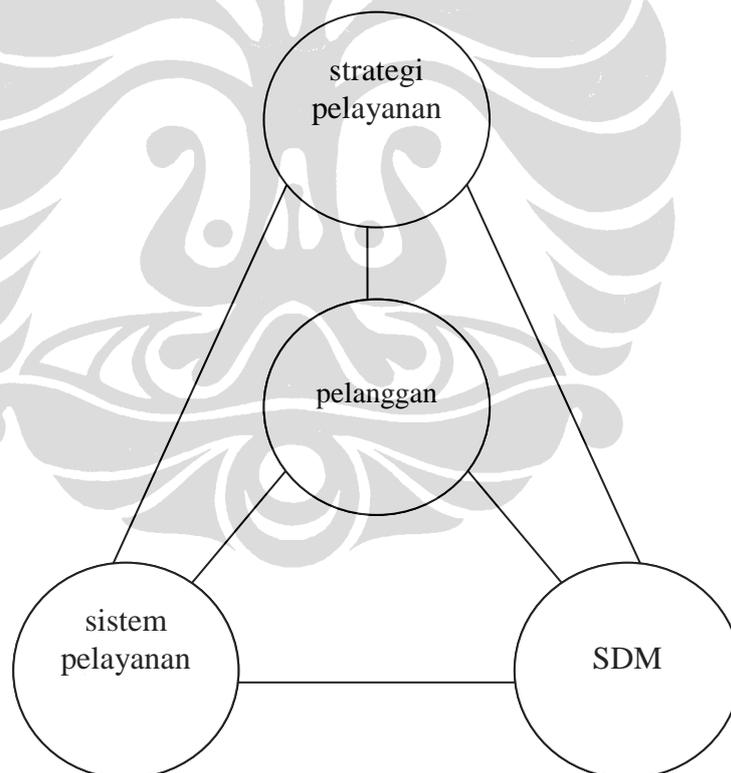
⁴ *Ibid.*

⁵ Christopher Pollitt, and Geert Bouckaert, *Public Management Reform – A Comparative Analysis*, New York : Oxford University Press Inc, 2000, hal. 8.

⁶ Eko Prasodjo, *Ada Teknologi Informasi Ada Reformasi Birokrasi*, edisi 5-10-2008, www.MAJALAHINDONESIA.com, 11 Februari 2009.

organisasi untuk menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Rekayasa proses terkait dengan upaya memindahkan kewenangan membuat keputusan atas masalah yang timbul kepada petugas pelayanan yang berhadapan langsung dengan pengguna layanan publik, upaya tersebut terwujud dengan penyatuan pelayanan umum dalam unit pelayanan yang *one stop service* seperti Unit Pelayanan Umum Terpadu Satu Atap, dimana petugas layanan dapat mengambil langsung keputusan saat melayani masyarakat.

Albrech dan Zemke dalam Dwiyanto menjelaskan bahwa kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari empat aspek yaitu sistem pelayanan, sumber daya manusia (SDM) pemberi layanan, strategi, dan pelanggan.⁷ Hal tersebut tertuang dalam gambar berikut yang menggambarkan hubungan empat aspek yang berkaitan dengan kualitas dari pelayanan publik, yang dinamakan segitiga pelayanan publik.



Gambar 2.01 Segitiga Pelayanan Publik

Sumber : Dwiyanto, 2008, hal. 141.

⁷ Agus Dwiyanto, *Op.Cit.*, hal. 140.

Dari gambar tersebut dijelaskan bahwa peranan SDM sangat dibutuhkan dalam pemberian layanan publik yang berkualitas. Sumber daya yang berkualitas ikut menentukan kualitas pelayanan. Brook dalam Baedhowi menyebutkan bahwa sumber daya manusia sering disebut sebagai *"the most prominent variabel in the organization"*, yang kemudian ditegaskan juga oleh Guo dalam Baedhowi bahwa peran aparatur dalam tata pemerintahan merupakan *"key factor"* yang berpengaruh terhadap kualitas layanan yang diberikan.⁸ Dengan demikian sebaik apapun tujuan yang telah ditetapkan jika tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan memadai, tujuan tersebut tidak akan dapat diwujudkan secara optimal.

2.1.3 Kompetensi

Konsep kompetensi berawal dari artikel David McClelland yang berjudul *"Testing for Competence Rather than Intelligence"*.⁹ Berdasarkan kajian hasil penelitiannya, McClelland menyimpulkan bahwa tes kecakapan akademis tradisional, tes pengetahuan isi, dan nilai serta ijazah sekolah tidak memprediksi keberhasilan di pekerjaan/kehidupan dan biasanya bias terhadap masyarakat yang sosial ekonominya rendah.¹⁰ Kesimpulan hasil penelitian tersebut menghasilkan satu pertanyaan besar bagi McClelland bahwa apabila bukan kecerdasan, apa yang dapat memprediksi keberhasilan di pekerjaan/dikehidupan seseorang. McClelland selanjutnya mulai mengidentifikasi variabel kompetensi, yang dapat memprediksi kinerja karyawan dan tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti ras, jenis kelamin atau sosial ekonomi.¹¹

Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*)

⁸ Baedhowi, *Revitalisasi Sumber Daya Aparatur Dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan*, Jurnal Bisnis dan Birokrasi No. 02/Vol. XV/Mei/2007, hal 905.

⁹ Lyle M. Spencer, and Signe M. Spencer, *Competence at Work Models for Superior Performance*, Canada : John Wiley & Sons, Inc., 1993, hal. 3.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ *Ibid.*

di tempat kerja.¹² Dijelaskan oleh Palan bahwa kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda, yang mendorong perilaku seseorang serta kompetensi dapat ditemukan pada orang-orang yang diklasifikasikan sebagai berkinerja unggul (kinerja di atas rata-rata).¹³

Untuk menjelaskan model kinerja yang superior berbasis kompetensi, Spencer dan Spencer mengemukakan “*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation.*”¹⁴ Lebih terperinci Spencer and Spencer menjelaskan bahwa *underlying characteristics* bermakna bahwa kompetensi adalah sesuatu yang berada di dalam (*fairly deep*) dan merupakan bagian yang paling lama bertahan dalam kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam situasi dan berbagai tugas. Kata *causally related* bermakna bahwa kompetensi memprediksi perilaku dan kinerja, dan pada kata *criterion-referenced* bermakna bahwa kompetensi sebetulnya memprediksi siapa yang mengerjakan dengan baik atau dengan sangat buruk dapat diukur dengan kriteria-kriteria khusus atau standart tertentu. Dengan demikian jika dianalisis bahwa kompetensi adalah sesuatu yang berada di dalam diri seseorang dan merupakan bagian yang paling lama bertahan dalam kepribadian seseorang yang digunakan untuk dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam situasi dan berbagai tugas, kompetensi juga mengaitkan antara perilaku dengan kinerja dan hasil dari kinerja tersebut dapat diukur dengan memakai kriteria khusus atau standar.

Spencer dan Spencer membagi 5 (lima) karakteristik kompetensi yaitu motif (*motive*), sifat (*traits*), konsep pribadi (*self-concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keahlian (*skill*).¹⁵ Secara lebih detail Spencer dan Spencer menjelaskan dengan rinci lima karakteristik tersebut, yaitu (a) Motif adalah sesuatu yang secara konsisten difikirkan sehingga seseorang dapat melakukan

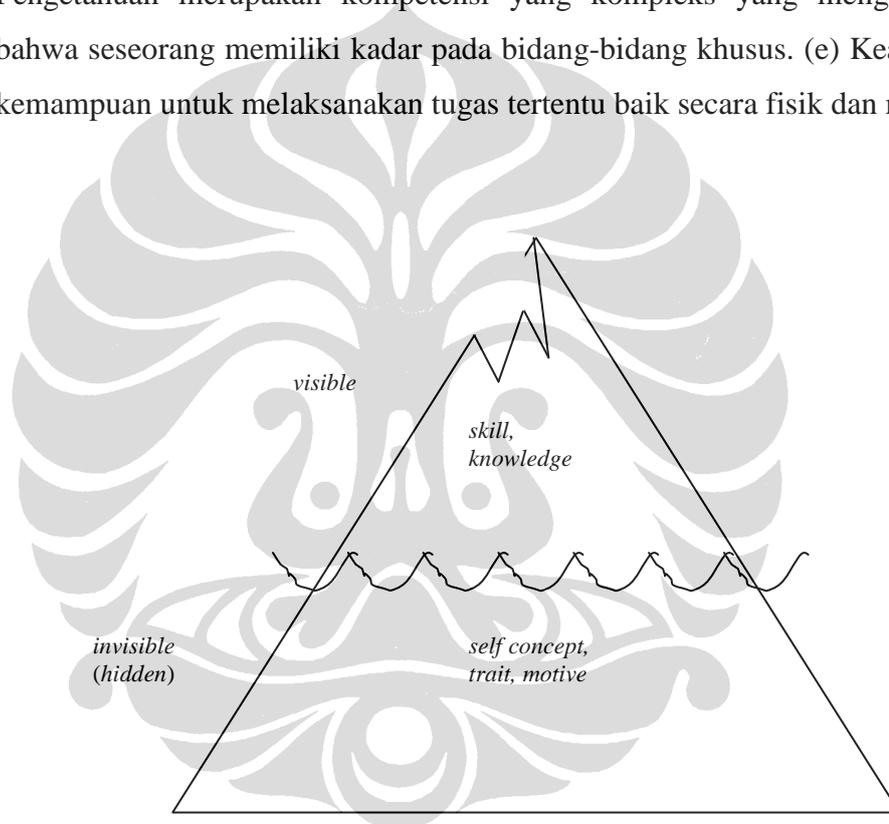
¹² R. Palan, *Competency Management Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*, Jakarta : PPM, 2007, hal. 6.

¹³ *Ibid.*

¹⁴ Lyle M. Spencer, and Signe M. Spencer, *Op. Cit.*, hal. 9.

¹⁵ Lyle M. Spencer, and Signe M. Spencer, *Op. Cit.*, hal. 10.

suatu tindakan. Motif menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku terhadap tindakan tertentu atau kepada tujuan. Seseorang yang termotivasi untuk mencapai sesuatu secara konsisten membuat sasaran yang menantang untuk dirinya sendiri, bertanggungjawab untuk menyelesaikan, dan menggunakan umpan balik untuk melakukan sesuatu yang lebih baik. (b) Sifat merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi. (c) Konsep pribadi menitikberatkan kepada sikap-sikap seseorang, nilai-nilai yang dianut dan citra diri serta kesan pribadi seseorang, misalnya tentang kepercayaan diri. (d) Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks yang menginformasikan bahwa seseorang memiliki kadar pada bidang-bidang khusus. (e) Keahlian adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik dan mental.



Gambar 2.02 *The Iceberg Models for Competencies*

Sumber : Lyle M. Spencer, and Signe M. Spencer., *Competence at Work Models for Superior Performance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc, 1993, hal. 11.

Pada gambar diatas dijelaskan bahwa motif, sifat dan konsep pribadi lebih tersembunyi dibagian dalam dan berhubungan dengan pusat dari pribadi seseorang. Penjelasan diatas dapat digambarkan seperti gunung es, yakni motif, sifat dan konsep pribadi jauh tersimpan didasar dan tidak terlihat tetapi merupakan

dasar yang kokoh dan besar. Pengetahuan dan keahlian berada pada puncak atau bagian atas, yang artinya terlihat dengan jelas. Menurut Spencer dan Spencer konsep pribadi, sifat dan motif sebagai bagian yang tak terlihat merupakan kepribadian inti dan hal tersebut menjadi sangat sulit untuk dikembangkan, sementara pengetahuan dan keahlian yang berada dibagian yang terlihat sangat mudah untuk dikembangkan.¹⁶

Dari uraian tersebut penelitian ini menggunakan pengetahuan, keahlian kemampuan dan kepribadian sebagai dimensi pada variabel kompetensi. Pengetahuan dihasilkan dari pendidikan sebagai upaya untuk meningkatkan pemahaman seseorang baik secara umum maupun pemahaman terhadap lingkungan manusia secara menyeluruh.¹⁷ Pendidikan yang diberikan dapat menghasilkan pengetahuan yang bersifat formal maupun pengetahuan yang bersifat informal. Keahlian adalah ketrampilan teknis yang meliputi kemampuan menerapkan pengetahuan khusus atau keahlian spesialisasi.¹⁸ Keahlian seseorang didapat dari pendidikan dan atau pelatihan yang bersifat spesifik sehingga menghasilkan keahlian teknis di bidang tertentu. Robbins dan Coulter menyatakan bahwa kemampuan atau ketrampilan para pegawai dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu ketrampilan teknis, ketrampilan antarpribadi dan ketrampilan pemecahan masalah.¹⁹ Dijelaskan oleh Robbins dan Coulter, ketrampilan-ketrampilan tersebut adalah sebagai berikut, (a) ketrampilan teknis mencakup ketrampilan dasar membaca, menulis dan menghitung sesuai dengan spesifikasi pekerjaan; (b) ketrampilan antarpribadi mencakup ketrampilan berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja dan atasan; (c) ketrampilan pemecahan masalah mencakup ketrampilan logika, dasar alasan dan ketrampilan merumuskan masalah, mengumpulkan penyebab masalah dan membangun alternatif pemecahan masalah secara kreatif serta pemilihan solusi masalah.²⁰

¹⁶ Lyle M. Spencer, and Signe M. Spencer, *Op. Cit.*, hal. 11.

¹⁷ Edwin B. Flippo., *Manajemen Personalia*, Edisi Keenam Jilid 2. Jakarta : Penerbit Erlangga, 1984, hal. 199.

¹⁸ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia Jilid I, Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2003, hal. 208.

¹⁹ Stephen P. Robbins, and Mary Coulter, *Managemen*, 7th Edition, New Jersey : Prentice Hall International Inc, 2002, hal. 319.

²⁰ *Ibid.*, hal 331.

2.1.4 Motivasi

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara organisasi dapat mendorong gairah kerja para pegawai supaya mau bekerja dengan baik untuk memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya guna terwujudnya tujuan pegawai itu sendiri maupun tujuan organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Motivasi ialah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri pegawai yang memulai dan mengarahkan perilaku.²¹ Vroom mendefinisikan motivasi sebagai proses pengaturan pilihan di antara bentuk-bentuk aktifitas suka rela alternatif. Dalam pandangan Vroom sebagian besar perilaku dianggap berada di bawah pengendalian orang dan karenanya dimotivasi.²² Kekuatan yang mendorong seseorang untuk lebih giat dalam mengerjakan pekerjaannya adalah tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diharapkan dari hasil pekerjaannya dengan seberapa besar keyakinannya bahwa organisasi dapat memenuhi keinginannya.

Terdapat beberapa teori motivasi, setiap teori motivasi berusaha untuk menguraikan apa sebenarnya manusia dan manusia dapat menjadi seperti apa. Teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Isi teori motivasi membantu untuk memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan menggambarkan manajer dan karyawan saling terlibat dalam organisasi setiap hari.²³ Tabel yang diadaptasi dari Richard M. Steers dan Lyman W. Porter, eds., dalam *Motivation and Work Behavior*, New York : McGraw-Hill 1983 berikut, dapat membantu dalam memahami pandangan awal mengenai motivasi.

²¹ James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, *Organisasi Perilaku Struktur Proses*, Edisi Kelima (Terjemahan Agus Dharma), Jakarta : Erlangga, 1985, hal. 94.

²² *Ibid.*, hal. 145.

²³ James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert, *Manajemen*, Jilid II (Terjemahan Alexander Sindoro), Jakarta : Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd., 1996, hal. 136.

Tabel 2.01 Pandangan Awal Teori Motivasi

MODEL TRADISIONAL (Frederick Taylor)	MODEL HUBUNGAN MANUSIA (Elton Mayo)	MODEL SUMBER DAYA MANUSIA (Douglas McGregor)
A S U M S I		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan pasti tidak disukai oleh kebanyakan orang. 2. Apa yang mereka kerjakan kurang penting daripada apa yang mereka peroleh untuk mengerjakannya. 3. Beberapa ingin atau dapat menangani pekerjaan yang memerlukan kreatifitas, mengarahkan diri, atau mengendalikan diri. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orang ingin merasa berguna dan penting. 2. Orang ingin menjadi dan dihargai sebagai individu. 3. Kebutuhan ini lebih penting daripada uang dalam memotivasi orang untuk bekerja. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan belum pasti tidak disukai. Orang ingin memberikan kontribusi bagi sasaran yang berarti yang pembentukannya telah mereka bantu. 2. Kebanyakan orang dapat bekerja lebih kreatif, mengarahkan diri, dan mengendalikan diri daripada yang dituntut oleh pekerjaan mereka saat ini.
KEBIJAKAN		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajer harus mengawasi secara ketat dan mengendalikan bawahan. 2. Dia harus membagi pekerjaan menjadi operasi yang sederhana, dilakukan berulang-ulang, mudah dipelajari. 3. Dia harus menetapkan pekerjaan rutin dan prosedur secara rinci, dan memaksakan ini dengan lembut tetapi tegas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajer harus membuat bawahan merasa berguna dan penting. 2. Dia harus tetap memberi informasi kepada bawahan dan mendengarkan penolakan mereka terhadap rencananya. 3. Manajer harus memberi kesempatan bawahan untuk mengarahkan diri dan mengendalikan diri pada hal-hal rutin. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajer harus menggunakan sumber daya manusia yang kurang dimanfaatkan. 2. Dia harus menciptakan lingkungan tempat semua anggota dapat memberi kontribusi sampai batas kemampuan mereka. 3. Dia harus mendorong partisipasi penuh dalam hal-hal yang penting, terus menerus memperluas pengarahannya sendiri dan pengendalian diri.
HARAPAN		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orang dapat tahan terhadap pekerjaan kalau gajinya lumayan dan atasannya adil. 2. Bila tugas cukup sederhana dan orang dikendalikan dengan ketat, mereka akan menghasilkan produk sesuai dengan standar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berbagai informasi dengan bawahan dan melibatkan mereka dalam keputusan rutin akan memuaskan kebutuhan dasar mereka untuk menjadi dan merasa penting. 2. Memuaskan kebutuhan ini akan memperbaiki semangat dan mengurangi penolakan pada wewenang formal bawahan akan "bersedia bekerja sama". 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas pengaruh bawahan, pengarahannya sendiri, dan pengendalian diri akan menyebabkan perbaikan langsung dalam efisiensi operasi. 2. Kepuasan kerja mungkin diperbaiki sebagai "hasil sampingan" dari bawahan menggunakan secara penuh sumber daya mereka.

Sumber : James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert., *Manajemen*, Jilid II (Terjemahan Alexander Sindoro). Jakarta : Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd., 1996, hal. 138.

Dari tabel tersebut dijelaskan bahwa terdapat tiga model yaitu model tradisional dipopulerkan oleh Frederick Taylor, model hubungan manusia dipopulerkan oleh Elton Mayo dan model sumber daya manusia dipopulerkan oleh Douglas McGregor. Pada model tradisional diasumsikan bahwa pekerjaan tidak disukai kebanyakan orang, orang lebih memikirkan apa yang dapat diperoleh daripada apa yang dapat dilakukan atas pekerjaan, dan beberapa orang ingin memperoleh pekerjaan yang memerlukan kreatifitas. Harapan orang pada model tersebut adalah orang menginginkan penghasilan yang baik serta pengawasan yang ketat pada pekerjaan yang sederhana untuk menghasilkan produktifitas yang tinggi. Kebijakan yang diterapkan pada saat itu adalah membagi pekerjaan menjadi operasi sederhana dan dibutuhkan prosedur yang rinci sehingga mudah dipelajari serta dibutuhkan manajer yang mengawasi secara ketat dan tegas untuk mengendalikan bawahan.

Pada model hubungan manusia diasumsikan orang ingin berguna, penting dan dihargai. Kebutuhan tersebut lebih penting daripada uang, sehingga harapan pegawai adalah ingin dilibatkan dalam setiap kegiatan dan pada saat pembuatan keputusan. Kebijakan yang dihasilkan pada model tersebut adalah manajer membuat bawahan merasa berguna, dengan memberikan kesempatan untuk mengarahkan dirinya sendiri dan memberikan banyak informasi kepada bawahan dan mendengarkan aspirasi setiap pegawai.

Pada model sumber daya manusia diasumsikan bahwa orang dapat bekerja lebih kreatif dan mandiri serta ingin memberikan kontribusi yang penuh. Bawahan berharap dapat memperluas pengaruh untuk perbaikan dan efisiensi operasi dan menginginkan kepuasan kerja yang optimal. Kebijakan yang dihasilkan adalah manajer dapat memanfaatkan sumber daya manusia dengan optimal dengan mendorong partisipasi penuh dan menciptakan lingkungan kerja yang dapat mengakomodir kontribusi kemampuan pekerjanya. Dari model-model teori motivasi tradisional tersebut terlihat bagaimana manajer berusaha untuk memotivasi bawahannya untuk memberikan kinerja yang baik demi terciptanya produktifitas yang optimal. Teori-teori motivasi kemudian berkembang dalam pandangan kontemporer yang memiliki pendekatan modern. Pada pandangan kontemporer, memungkinkan manajer dan para karyawan untuk menjawab

pertanyaan tentang "bagaimana seseorang dapat termotivasi" dengan jawaban yang bervariasi atau berbeda. Teori motivasi kontemporer dikelompokkan dalam lima kelompok, yaitu teori kebutuhan, teori penetapan tujuan, teori penguatan, teori keadilan dan teori harapan.²⁴

Mc.Clelland dalam Kasim berpendapat bahwa yang dimaksud dengan motivasi untuk mencapai suatu hasil (*achievement motivation*) yaitu keinginan untuk melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan standar yang tertinggi (*excellence*) atau keinginan untuk berhasil, sukses dalam suasana persaingan.²⁵ Disebutkan oleh Mc.Clelland dalam Kasim bahwa hampir setiap orang mempunyai motif untuk mencapai suatu keberhasilan. Tingkat motivasi untuk mencapai suatu keberhasilan pada diri seseorang tergantung pada beberapa faktor, yaitu (a) pengalaman masa anak-anak (*childhood*); (b) pengalaman pribadi dan pekerjaan; (c) jenis organisasi dimana ia bekerja.²⁶ Disebutkan pula oleh Mc.Clelland dalam Kasim bahwa ciri-ciri orang yang mempunyai motivasi untuk mencapai hasil yang tinggi (*characteristics of high achievers*) adalah (a) Orang yang senang menentukan sendiri tujuan-tujuannya, (b) Orang yang cenderung menghindari kesulitan-kesulitan yang ekstrim dalam memilih tujuan, dan (c) Orang yang lebih menyukai tugas-tugas yang memberinya umpan balik yang segera.²⁷

Dibutuhkan pemahaman tentang beberapa asumsi dasar ketika seseorang meneliti teori motivasi dan kebiasaan memotivasi yang dilakukan oleh pimpinan. Pertama, motivasi biasanya diasumsikan sebagai hal yang baik. Kedua, motivasi adalah satu dari beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang. Ketiga, manajer dan peneliti sama-sama mengasumsikan bahwa pasokan motivasi kurang banyak dan perlu penggantian secara periodik. Keempat, motivasi merupakan peralatan yang dapat dipakai oleh manajer untuk mengatur hubungan pekerjaan dalam organisasi pimpinan.²⁸

²⁴ *Ibid.*, hal. 139.

²⁵ Azhar Kasim, *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*, Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi-UI, 1993, hal. 29.

²⁶ *Ibid.*

²⁷ *Ibid.*, hal. 30.

²⁸ James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert, *Op. Cit.*, hal. 134.

Robbins memberikan definisi motivasi yaitu sebagai suatu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.²⁹ Kebutuhan-kebutuhan manusia perlu dipelajari untuk dapat mengerti dan mempengaruhi perilaku manusia tersebut. Para ahli psikologi berpendapat bahwa perilaku manusia tidak sepenuhnya tidak terorganisasi dan tanpa motivasi. Kepribadian manusia itu tersusun dari banyak unsur yang berhubungan sehingga menghasilkan suatu tingkat keseimbangan tertentu yang nyata.³⁰ Kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu (a) kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan-kebutuhan yang timbul dari upaya untuk mempertahankan hidup; (b) kebutuhan sosial terdiri dari hubungan fisik dan pergaulan (asosiasi), cinta dan kasih sayang, dan rasa diterima; (c) kebutuhan egoistik berasal dari kebutuhan untuk memandang ego atau diri sendiri dalam suatu cara tertentu, kebutuhan ini meliputi penghargaan, kekuasaan, kebebasan dan prestasi.³¹

Dirumuskan oleh Robbins, teori-teori motivasi dikelompokkan menjadi lima kelompok, yakni (a) teori kebutuhan; (b) teori penetapan tujuan; (c) teori keadilan; (d) teori keadilan; dan (e) teori harapan.³² Secara lebih rinci kelompok-kelompok teori tersebut dijelaskan sebagai berikut,

a) Teori Kebutuhan

Kelompok ini memfokuskan kepada kebutuhan manusia, terdiri dari teori hirarki Maslow, teori *motivasi-higiene* Herzberg, teori *Existence-Relatedness-Growth* (ERG) Alderfer, dan teori motivasi McClelland. Menurut Robbins teori yang paling kuat adalah teori motivasi McClelland yang menjelaskan hubungan antara prestasi dan produktifitas. Banyak ahli psikologi berpendapat bahwa kebutuhan manusia yang paling tinggi adalah kebutuhan untuk berprestasi atau perwujudan diri (*self actualization*). Hal tersebut meliputi tidak hanya kemampuan untuk berprestasi saja, tetapi juga kebutuhan untuk

²⁹ Stephen P. Robbins, *Op. Cit.*, hal. 208.

³⁰ Edwin B. Flippo., *Op. Cit.*, hal. 95.

³¹ *Ibid.*

³² Stephen P. Robbins., *Op. Cit.*, hal. 237.

mencapai sesuatu yang nyata dalam hidup. Pekerjaan dan tugas merupakan sumber kepuasan utama untuk kebutuhan tersebut³³. Sementara tiga teori lainnya mempunyai nilai yang berkaitan dengan penjelasan dan peramalan kepuasan kerja.

b) Teori Penetapan-Tujuan

Teori ini memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam menentukan tujuannya sendiri. Menurut Robbins, sedikit yang mempersoalkan bahwa tujuan yang jelas dan sulit dapat menghantar ke tingkat produktivitas karyawan yang tinggi. Bukti ini menyimpulkan bahwa teori penetapan-tujuan memberikan salah satu penjelasan yang lebih ampuh dari variabel bergantung. Akan tetapi, teori penetapan-tujuan tidak membahas mengenai kemangkiran, keluar masuknya karyawan, atau kepuasan kerja. Robbins juga mengemukakan bahwa teori ini dapat diaplikasikan dengan baik di negara-negara yang mempunyai ikatan budaya yang sama dengan budaya Amerika Utara³⁴. Alasan tersebut dikemukakan Robbins karena salah satu dari tiga faktor yang mempengaruhi hubungan tujuan-kinerja adalah ikatan budaya disamping komitmen tujuan dan keefektifan diri (*self efficacy*)³⁵.

c) Teori Penguatan

Teori ini mempunyai suatu rekaman yang mengesankan untuk meramalkan faktor-faktor seperti kualitas dan kuantitas kerja, ketekunan, kemangkiran, keterlambatan, dan kadar kecelakaan kerja. Teori penguatan tidak mengemukakan banyak wawasan tentang kepuasan karyawan atau keputusan untuk berhenti. Robbins berpendapat bahwa teori penguatan mengabaikan keadaan internal dari individu dan memusatkan semata-mata hanya pada apa yang terjadi pada seseorang bila ia mengambil sesuatu tindakan. Karena teori ini tidak mempedulikan apa yang mengawali perilaku, dalam arti yang seksama, teori ini bukanlah teori motivasi. Tetapi teori ini memang memberikan suatu cara analisis yang ampuh terhadap apa yang

³³ *Ibid.*, hal. 96.

³⁴ Stephen P. Robbins., *Op. Cit.*, hal. 224.

³⁵ Stephen P. Robbins., *Op. Cit.*, hal. 223.

mengendalikan perilaku, dan untuk alasan inilah teori ini lazim dipertimbangkan dalam pembahasan motivasi³⁶.

d) Teori Keadilan

Teori keadilan menangani keempat variabel yaitu produktivitas, kemangkiran, keluarnya karyawan, dan kepuasan kerja. Tetapi teori keadilan ini paling kuat dalam meramalkan perilaku absensi dan keluarnya pegawai serta lemah dalam meramalkan perbedaan-perbedaan produktifitas karyawan.

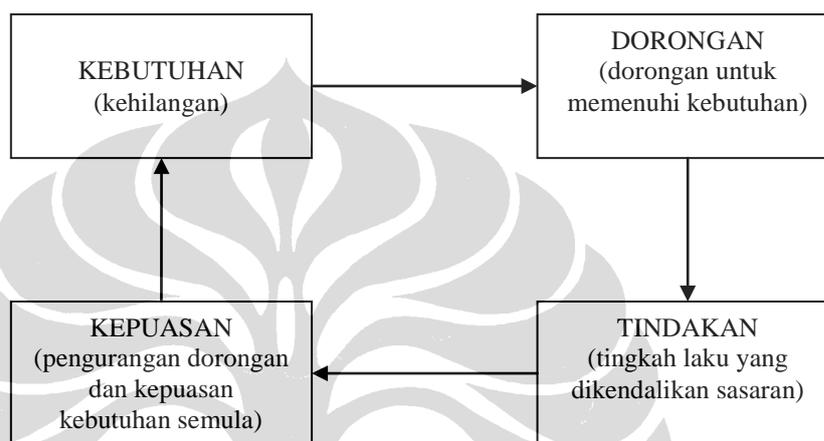
e) Teori Harapan

Teori harapan memfokuskan pada variabel kinerja. Terbukti teori ini mengemukakan penjelasan yang relatif ampuh mengenai produktifitas pegawai, kemangkiran dan keluar masuknya pegawai. Teori ini mengandaikan bahwa para pegawai mempunyai sedikit kendala pada keleluasaan pribadi dalam mengambil keputusan. Kelemahan teori ini bukanlah suatu penjelasan yang baik untuk pekerja-pekerja yang punya keterbatasan dalam pengambilan keputusan (staf-bawahan), dipaksakan dengan metode kerja yang baku, penyelia serta kebijakan perusahaan yang rigid. Robbins menekankan bahwa teori harapan dalam menjelaskan produktifitas pegawai meningkat dimana pekerjaan yang akan dikerjakan lebih rumit dan lebih tinggi dalam organisasi (dimana keleluasaan lebih besar). Karena sedikit individu yang mempersepsikan suatu korelasi yang tinggi antara kinerja dengan ganjaran dalam pekerjaannya, teori ini cenderung bersifat idealis. Jika organisasi benar-benar mengganjar individu-individu untuk kinerja bukannya menurut senioritas, upaya, tingkat ketrampilan, dan tingkat kesulitan pekerjaan, maka validitas teori ini mungkin lebih besar.

Berdasarkan keunggulan dan kelemahan yang telah dijelaskan pada kelompok teori-teori motivasi di atas, maka variabel motivasi yang digunakan pada penelitian ini memilih kelompok teori kebutuhan. Sementara dari beberapa teori kebutuhan yang disebutkan diatas, dipilih teori motivasi McClelland yang lebih spesifik menjelaskan hubungan antara prestasi dan produktifitas.

³⁶ Stephen P. Robbins., *Op. Cit.*, hal. 224.

Teori kebutuhan memfokuskan pada yang dibutuhkan orang untuk hidup secara kecukupan. Dalam praktek, teori kebutuhan berhubungan dengan bagian pekerjaan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Menurut teori kebutuhan, seseorang mempunyai motivasi kalau dia belum mencapai tingkat kepuasan tertentu dalam kehidupannya.³⁷ Gambar berikut menjelaskan logika dasar dari teori kebutuhan.



Gambar 2.03 Logika Dasar Teori Kebutuhan Mengenai Motivasi

Sumber : James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert, hal. 139.

Dalam gambar dijelaskan bahwa kebutuhan manusia menimbulkan dorongan yang memicu serangkaian tindakan berupa tingkah laku yang dikendalikan sasaran sehingga tercipta kepuasan.

Teori kebutuhan McClelland terfokus pada tiga kebutuhan, yaitu kebutuhan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan pertalian (*need for affiliation*).³⁸ Secara lebih detail, tiga kebutuhan menurut McClelland tersebut akan dijelaskan seperti berikut :

a) *Need for Achievement* = n.Ach

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. n.Ach akan mendorong seseorang untuk

³⁷ James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert, *Op. Cit.*, hal. 139.

³⁸ Stephen P. Robbins., *Op. Cit.*, hal. 216.

mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal. Pegawai akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk hal tersebut diberikan kesempatan. Pegawai menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya pegawai dapat memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

b) *Need for Power* = n.Pow

n.Pow merupakan daya penggerak yang dapat memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

c) *Need for Affiliation* = n.Af

Kebutuhan akan afiliasi juga merupakan daya penggerak yang juga akan memotivasi semangat bekerja seseorang. n.Af akan merangsang gairah kerja seseorang karyawan, sebab setiap orang menginginkan kebutuhan akan perasaan diterima, perasaan dihormati, perasaan ingin maju dan kebutuhan perasaan ikut serta di lingkungan kerjanya. Seseorang karena kebutuhan n.Af ini akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Pegawai termotivasi melakukan pekerjaannya karena mengetahui bahwa tugas dan pekerjaan yang dilakukan berkaitan dengan sesuatu yang penting yaitu terkait dengan pencapaian tujuan dan sasaran individu maupun tujuan dan sasaran organisasi. Pegawai dimungkinkan untuk mengembangkan motivasi sehingga dapat mempengaruhi cara pandang terhadap proses penyelesaian pekerjaan. Pimpinan dituntut untuk lebih memahami pola motivasi agar lebih objektif dalam menilai sikap dan perilaku kerja seluruh anggota organisasi.

2.1.5 Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja. Sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses

pekerjaan berlangsung. Menurut Stoner kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kemampuan dan pemahaman peran.³⁹ Motivasi adalah kebutuhan psikologis yang mendorong atau menggerakkan perilaku seseorang menuju tercapainya suatu tujuan atau insentif. Kemampuan adalah semua *non motivational attributes* yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugas. Pemahaman peran adalah perilaku atau pengertian seseorang atas tugas yang diperlukan untuk mencapai kinerja tinggi.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.⁴⁰ Dijelaskan oleh Amstrong dan Baron bahwa manajemen kinerja merupakan pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja pegawai yang bekerja didalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan kontribusi individu.⁴¹ Dengan demikian kinerja menjelaskan tentang bagaimana melakukan pekerjaan tersebut dan apa yang dapat dihasilkan dari pekerjaan tersebut.

Armstrong menyebutkan bahwa terdapat keyakinan-keyakinan dalam hal bagaimana kinerja dikelola sehingga memberi kontribusi pengembangan kinerja. Keyakinan tersebut terkait dengan model-model, yakni *input, proses, output* dan *outcome*.⁴² Lebih jelas dikemukakan bahwa (a) input, terkait dengan ketrampilan, pengetahuan dan keahlian yang dimiliki individu pada pekerjaan; (b) proses, terkait dengan bagaimana individu berperilaku dalam melaksanakan pekerjaannya, disini dijelaskan bahwa kompetensi behavioral yang dimiliki pegawai digunakan untuk memenuhi akuntabilitasnya; (c) output, berkaitan dengan hasil yang dapat diukur yang bisa dicapai oleh setiap individu menurut tingkat kinerja yang ingin dicapai dalam melaksanakan tugas-tugasnya; (d) outcome, berkaitan dengan pengaruh dari apa yang telah dicapai kinerja individu atas hasil-hasil individu hingga organisasi. Hal tersebut merupakan kontribusi

³⁹ James A.F. Stoner, *Management*, London : Prentice Hall International Inc, 1978, hal. 406.

⁴⁰ Michael Amstrong, and Angela Baron, *Performance Management : The New Realities*, London : Institute of Personel and Development, 1998, hal. 15.

⁴¹ *Ibid.*, hal. 8.

⁴² Michael Amstrong, *Performance Managemen.*, London : Kogan Page Limited, 1994, hal. 32.

pegawai yang merupakan ukuran terakhir efektifitas dalam pekerjaan. Pada penelitian ini keempat model diatas merupakan dimensi pada variabel kinerja.

Amstrong berpendapat bahwa kriteria kinerja dinyatakan sebagai aspek-aspek kinerja yang memasukkan atribut dan kompetensi.⁴³ Atribut terkait dengan aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman yang dibutuhkan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Sedangkan kompetensi merupakan kemampuan khusus yang mampu ditunjukkan oleh seorang staf. Menurut Amstrong terdapat sepuluh kriteria kinerja, yakni (a) *professional and technical knowledge*; (b) *organizational and business knowledge*; (c) *interpersonal and communication*; (d) *influencing skill*; (e) *critical thinking*; (f) *self-managing and learning*; (g) *achievement and action*; (h) *initiative and action*; (i) *strategic perspective*; and (j) *capacity for change*.⁴⁴ Secara lebih spesifik kesepuluh kriteria kinerja tersebut adalah sebagai berikut, (a) pengetahuan professional dan teknis terkait dengan pemanfaatan pengetahuan dan ketrampilan professional atau teknis yang relevan dan terkait dengan pekerjaan setiap pegawai; (b) pengetahuan organisasi dan bisnis berkaitan dengan bagaimana seorang pegawai mempunyai pengetahuan organisasi yang efektif dan mempunyai akses terhadap isu-isu bisnis yang lebih luas atau isu bisnis bersifat global; (c) interpersonal dan komunikasi merupakan kemampuan seorang pegawai dalam membina hubungan dengan orang lain baik sebagai personal maupun dalam tim sehingga mampu memberikan dan menerima pesan secara baik dalam bentuk komunikasi langsung maupun informasi berupa tulisan; (d) ketrampilan yang berpengaruh terkait dengan kemampuan seseorang dalam bertindak untuk mempengaruhi perilaku dan keputusan orang lain; (e) berpikir kritis dimaksudkan bahwa seorang pegawai mempunyai kemampuan untuk memikirkan dan mengidentifikasi isu untuk kemudian mampu menyelesaikan masalah tersebut; (f) pengelolaan dan pembelajaran sendiri berkaitan dengan kemampuan seorang pegawai dalam mempertahankan energi, stamina yang terarah untuk dapat melakukan latihan kendali diri dan belajar berperilaku lebih baik lagi; (g) pencapaian dan tindakan terkait dengan upaya seorang pegawai untuk lebih memfokuskan perhatian kepada pencapaian dan

⁴³ *Ibid.*, hal.185.

⁴⁴ *Ibid.*

selalu berwawasan aktif untuk terus-menerus melakukan sesuatu; (h) inisiatif dan tindakan merupakan upaya seorang pegawai untuk menciptakan dan menghargai gagasan dan perspektif baru sehingga pegawai berupaya untuk melihat kemampuan dan tantangan yang kemudian memunculkan usaha dalam cara-cara yang membangun; (i) perspektif strategis adalah kemampuan untuk berpikir secara luas dan kemampuan menganalisis “master plan” untuk kemudian menilai dari berbagai perspektif yang luas; (j) kapasitas perubahan terkait dengan kemampuan seseorang dalam mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi secara terus-menerus, kompleks dan *turbulence*, sehingga seseorang dapat berpikir dan bertindak fleksibel dalam menghadapi ketidakmenentuan tersebut.

Hal terpenting dari manajemen kinerja adalah terkait dengan peningkatan kinerja. Amstrong menyatakan bahwa *the improvement of performance as part of continuous of performance management needs to tackle at both the organization and the individual level.*⁴⁵ Artinya bahwa peningkatan kinerja merupakan proses manajemen kinerja pada tingkat organisasi dan tingkat individu. Berkaitan dengan hal tersebut Robert Scaffer dalam Amstrong menyarankan strategi dalam penyelesaian masalah untuk mendapatkan hasil lebih baik.⁴⁶ Pada tingkat organisasi strateginya meliputi (a) penyeleksian tujuan dengan memprioritaskan berdasarkan tingkat urgensi, (b) menspesifikasi harapan akan hasil yang minimum dengan memfokuskan pada target yang nyata, (c) mengkomunikasikan harapan secara jelas, (d) mengalokasikan tanggung jawab, dan (e) memperluas proses. Pada tingkat individu strategi dalam penyelesaian masalah untuk mengatasi rendahnya kinerja meliputi (a) menyeleksi tujuan dengan memprioritaskan tingkat urgensi, (b) menetapkan harapan, (c) menetapkan ukuran kinerja, (d) memonitor dengan mengkaji kemajuan dan menganalisis umpan balik guna memastikan target telah tercapai, dan (e) memperluas proses menurut skala prioritas.

Peningkatan kinerja dapat dilakukan jika organisasi melakukan penilaian atas kinerja seseorang hingga kinerja organisasi. Amstrong mendefinisikan *performance appraisal as the formal assessment and rating of*

⁴⁵ Michael Amstrong, 1994, *Op. Cit.*, hal. 80.

⁴⁶ *Ibid.*, hal. 81.

*individuals by their managers at, usually, an annual review meeting.*⁴⁷ Penilaian kinerja sebagai penilaian dan pemeringkatan secara formal dari setiap individu. Di dalam organisasi penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya.

Secara umum penilaian kinerja merupakan kunci penting menuju perbaikan dan kemajuan baik bagi suatu lembaga maupun individu. Hanya dengan penilaian kinerja, suatu lembaga atau individu dapat mengetahui apakah pegawai telah berhasil dalam mencapai tujuan, atau tidak. Bila tidak diketahui hasilnya, maka jenis dan tingkatan insentif tidak dapat diusulkan atau diberikan. Selain itu, dengan melihat kesuksesan atau kegagalan maka seseorang pengambil keputusan atau lembaga dapat belajar dan menjadi sadar terhadap tingkat efektivitas dari cara yang ditempuh selama ini. Jadi, melakukan penilaian kinerja itu sendiri merupakan arena belajar yang sangat efektif bagi individu dan organisasi.⁴⁸ Menurut Amstrong penilaian kinerja dilaksanakan bersama-sama dengan individu dan penilai untuk menilai seberapa baik individu mencapai rencana kinerjanya.⁴⁹

Kinerja seseorang sangat dominan dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Kemampuan dan motivasi tersebut dapat dipengaruhi oleh lingkungan (eksternal) antara lain bentuk pekerjaan, pengawasan, hubungan kerja, kepuasan, kondisi tempat bekerja, dan kepemimpinan.⁵⁰ Hal tersebut dijelaskan seperti pada tabel berikut ini :

⁴⁷ Michael Amstrong, *A Handbook of Human Resources Management Practice 10 Th Edition* London : Kogan Page Limited, 2006, hal. 498.

⁴⁸ David Osborne, and Ted Gaebler, *Reinventing Government How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector*, Addison - Wesley Publishing Company. Inc, 1992, hal 146-155.

⁴⁹ Michael Amstrong, 1994, *Op. Cit.*, hal. 186.

⁵⁰ A. Dale Timpe, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja*, Jakarta : P.T. Elex Media Komputindo, 1992, hal. 33.

Tabel 2.02 Kinerja
Dibalik Keberhasilan dan Kegagalan

Dibalik Keberhasilan dan Kegagalan		
	internal (pribadi)	eksternal (lingkungan)
Kinerja Baik	* kemampuan tinggi * kerja keras	* pekerjaan mudah * nasib baik * bantuan rekan kerja * pimpinan yang baik
Kinerja Buruk	* kemampuan rendah * upaya sedikit	* pekerjaan sulit * nasib buruk * rekan kerja tidak produktif * pimpinan yang tidak baik

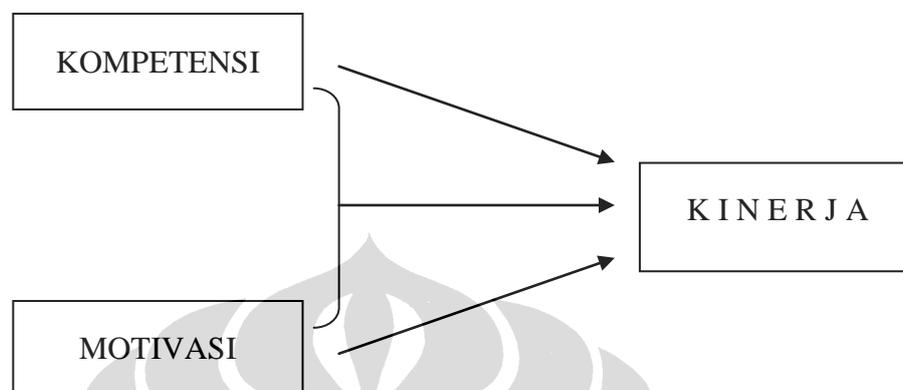
Sistem yang berlaku sebagai faktor diluar kendali individu atau bersifat eksternal sebagaimana dijelaskan tabel di atas merupakan penilaian kinerja. Dijelaskan oleh Ferris dan Gilmore dalam Timpe bahwa masalah kinerja dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja haruslah dapat mengenali penyebab-penyebab keberhasilan atau kegagalan kinerja.⁵¹ Menilai atau mengevaluasi kinerja pada dasarnya melakukan pertemuan seluruh anggota organisasi, untuk bersama sama mengevaluasi dengan cara yang positif bagaimana kinerja menjadi lebih baik lagi dan sasaran organisasi dan sasaran individu dapat tercapai.

2.2 Model Analisis

Berdasarkan tinjauan teoritis tentang kompetensi, motivasi dan kinerja maka dibuatlah kerangka pemikiran penelitian. Kinerja pegawai diartikan sebagai hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya demi tercapainya tujuan organisasi. Faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja pegawai Direktorat Merek adalah kompetensi dan motivasi. Jika kompetensi yang dimiliki pegawai memadai dan motivasi yang diberikan organisasi dapat memacu semangat kerja maka diharapkan kinerja

⁵¹ *Ibid.*, hal 233.

pegawai Direktorat Merek dapat meningkat dengan baik, sehingga permasalahan tunggakan penyelesaian pekerjaan dapat teratasi. Model analisis yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran tersebut diatas adalah sebagai berikut :



Gambar 2.04 Model Analisis Kompetensi, Motivasi, dan Kinerja

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan model analisis diatas, maka dapat dirumuskan hipotesa yang akan diuji dalam penelitian ini, yaitu :

- H_{01} : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi dengan kinerja pegawai pada Direktorat Merek.
- H_{a1} : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi dengan kinerja pegawai pada Direktorat Merek.
- H_{02} : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi dengan kinerja pegawai pada Direktorat Merek.
- H_{a2} : Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dengan kinerja pegawai pada Direktorat Merek.
- H_{03} : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi dan motivasi dengan kinerja pegawai pada Direktorat Merek.
- H_{a3} : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi dan motivasi dengan kinerja pegawai pada Direktorat Merek.

2.4 Operasionalisasi Konsep

Tabel 2.03 Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator
Kinerja	<u>Kompetensi</u> (Spencer and Spencer)	<ul style="list-style-type: none"> • pengetahuan • keahlian • kemampuan • kepribadian 	<ul style="list-style-type: none"> • pengetahuan formal • pengetahuan non formal • keahlian teknis • kemampuan/ketrampilan antarpribadi • kemampuan/ketrampilan pemecahan masalah • motivasi diri • percaya diri
	<u>Motivasi</u> (McClelland dalam Stephen P. Robbins)	<ul style="list-style-type: none"> • kebutuhan akan prestasi • kebutuhan akan kekuasaan • kebutuhan akan pertalian. 	<ul style="list-style-type: none"> • mencapai prestasi • memiliki kreatifitas • mampu mempengaruhi • mampu bersosialisai
	<u>Kinerja</u> (Michael Armstrong)	<ul style="list-style-type: none"> • input • proses • output • outcome 	<ul style="list-style-type: none"> • pengetahuan, keahlian dan ketrampilan • perilaku pegawai • keterandalan • kuantitas & kualitas output • hasil tepat waktu • hasil yang mempunyai pengaruh

Sumber :

1. Lyle M. Spencer, and Signe M. Spencer, *Competence at Work*, Canada : John Wiley & Sons, Inc, 1993.
2. Stephen P. Robbins., *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia Jilid I. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2003.
3. Michael Armstrong, *Performance Managemen.*, London : Kogan Page Limited, 1994.