

BAB II

GAMBARAN UMUM AKADEMI ILMU PEMASYARAKATAN

A. Sejarah Akademi Ilmu Pemasyarakatan

Akademi Ilmu Pemasyarakatan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia didirikan atas pertimbangan adanya kebutuhan sumber daya manusia dibidang pemasyarakatan yang mendesak sehubungan dengan adanya perubahan sistem perlakuan terhadap pelanggar hukum di Indonesia dari sistem Kepenjaraan ke sistem Pemasyarakatan. Konsep Pemasyarakatan dicetuskan pertama kali oleh Sahardjo yang menjabat Menteri Kehakiman pada saat itu dalam orasi ilmiah yang berjudul “Pohon Beringin Pengayoman” yang disampaikan pada saat beliau menerima gelar Doctor Honoris Causa bidang hukum dari Universitas Indonesia di Istana Negara pada tanggal 5 Juli 1963. Dalam pidatonya antara lain dinyatakan bahwa tujuan pidana penjara adalah Pemasyarakatan.

Untuk merealisasikan konsep tersebut selanjutnya diadakan Konferensi Nasional Kepenjaraan pada tanggal 27 April 1964 di Lembang Bandung, yang diisi oleh amanat Presiden Pertama Indonesia Ir. Soekarno. Pada saat itu konferensi memutuskan bahwa Pemasyarakatan disamping merupakan tujuan pembinaan narapidana juga merupakan sistem perlakuan terhadap pelanggar hukum di Indonesia, sehingga istilah Sistem Kepenjaraan diubah menjadi Sistem Pemasyarakatan.

Sebagai konsekuensi perubahan dari sistem kepenjaraan menjadi sistem pemasyarakatan, salah satu langkah strategis yang perlu dilakukan adalah menyiapkan dan diperlukan adanya sumber daya manusia yang mempunyai kualifikasi memadai dibidang Pemasyarakatan dan perlu menciptakan kader-kader pemasyarakatan yang berpendidikan akademis untuk menjadi pelopor dalam melaksanakan sistem pemasyarakatan. Untuk memenuhi maksud tersebut, melalui Keputusan Presiden RI Nomor : 270 tahun 1964, tanggal 24 Oktober 1964 secara resmi Akademi Ilmu Pemasyarakatan didirikan. Pendirian Akademi Ilmu Pemasyarakatan berdasarkan Keppres tersebut menunjukkan betapa besar perhatian Kepala Negara (Ir. Soekarno) sebagai seorang yang telah sering keluar masuk

penjara pada masa penjajahan terhadap lembaga pendidikan ini. Hal ini dimungkinkan karena beliau mengalami kehidupan yang intens dalam penjara dan mengetahui dampak pemenjaraan yang destruktif bagi kepribadian terpidana, apabila tidak dilakukan pembinaan yang semestinya.

Peningkatan tugas dan fungsi Pemasyarakatan selanjutnya ditandai dengan lahirnya Undang-undang Nomor 8 tahun 1981 tentang Kitab Undang-undang Hukum Acara Pidana (KUHAP) yang mempertegas tugas pelayanan dan perawatan serta pengelolaan benda sitaan negara sejalan dengan Hak Asasi Manusia (HAM) yang menjadi salah satu tuntutan masyarakat Internasional, dengan konsekuensi bangsa Indonesia akan terkucil dari pergaulan dunia apabila tidak melaksanakan HAM secara optimal. Pada tahun 1995 tugas dan fungsi Pemasyarakatan memasuki babak baru dengan diundangkannya Undang-undang Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan yang telah diperjuangkan cukup lama oleh kader-kader Pemasyarakatan. Di dalam undang-undang tersebut antara lain ditegaskan bahwa “Petugas Pemasyarakatan sebagai Pejabat Fungsional Penegak Hukum di bidang pembinaan, pembimbingan dan pengamanan narapidana”.

Tugas dan fungsi Pemasyarakatan maju selangkah lagi dengan diundangkannya Undang-undang Nomor 3 Tahun 1997 tentang Pengadilan Anak. Di dalam Undang-undang tersebut antara lain tercantum bahwa setiap sidang pengadilan yang terdakwa anak di bawah umur, diwajibkan adanya penelitian kemasyarakatan dari Petugas Pemasyarakatan yang berisi latar belakang sosial pelanggar hukum anak tersebut sebagai salah satu bahan pertimbangan Hakim dalam memutus perkara, dan apabila Hakim memutus perkara yang terdakwa anak tanpa adanya litmas maka putusannya batal demi hukum. (pasal 59)

Berdasarkan uraian di atas, tugas Pemasyarakatan meliputi pelayanan, perawatan atau pengelolaan benda sitaan negara, pembuatan litmas Peradilan atau Pembinaan, pembinaan narapidana dan pembimbingan klien. Tugas tersebut ternyata tidak sederhana, terutama tugas mengungkap latar belakang pelanggaran hukum, menganalisa dan menyusun program pembinaan serta melaksanakan pembinaan atau pembimbingan memerlukan keahlian tersendiri karena tugas tersebut hanya dapat

dilakukan oleh orang yang menguasai ilmu yang terkait dengan manusia dan masyarakat, seperti psikologi, sosiologi, kriminologi, pekerjaan sosial, ilmu hukum termasuk ilmu pemasyarakatan.

B. Visi dan Misi Akademi Ilmu Pemasyarakatan

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor:M.06-PR.07.03 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Akademi Ilmu Pemasyarakatan, Akademi Ilmu Pemasyarakatan mempunyai tugas pokok adalah melaksanakan pendidikan pada jalur pendidikan professional Program Diploma III yang ditujukan pada keahlian khusus dibidang pemasyarakatan. Berdasarkan tugas pokok tersebut di atas, Akademi Ilmu Pemasyarakatan menetapkan Visi dan Misi sebagai berikut :

1. VISI

Terpercaya dalam mempersiapkan Kader Pemasyarakatan yang berkualitas.

2. MISI

Melaksanakan Pendidikan terhadap Taruna agar menjadi kader Pemasyarakatan yang berkemampuan professional, memiliki kematangan intelektual dan dilandasi dengan integritas moral yang tinggi.

C. Falsafah dan Azas Pendidikan Akademi Ilmu Pemasyarakatan

Falsafah Pendidikan : “Catur Utama Karya Siaga”

- A. Catur Utama : Kebulatan dari tiga kesaktian dan satu kebaktian utama, yaitu Tanggon dalam kepribadian, Tanggap dalam pengetahuan, Trengginas dalam jasmani dan Welas asih dalam bertindak.
- B. Karya Siaga : Siap bekerja dengan berlandaskan pada tiga kesaktian dan satu kebaktian utama.

Azas pendidikan : “Tri Dharma Karya Dhika”

- A. Dharma Pertama : Dharmajnana Bhakti
Jiwa pengabdian yang tinggi.
- B. Dharma Kedua : Dharma Karya Bhakti
Berkemampuan profesi yang tinggi.

- C. Dharma Ketiga : Dharma Madana Bhakti
Berjiwa kasih sayang terhadap sesama.

D. Rekrutment dan Seleksi

Sistem Rekrutmen Taruna Akademi Ilmu Pemasaryakatan berasal dari tingkat SLTA atau yang sederajat, dengan tahap-tahap ujian sebagai berikut :

A. Tahap Pertama

Ujian tertulis Bahasa Indonesia, Pengetahuan Umum dan Bahasa Inggris.

B. Tahap Kedua

Ujian kesehatan, dengan materi pemeriksaan meliputi :

1. Kesehatan umum (jantung, paru-paru abdomen, kulit, kelamin, dan cacat tubuh).
2. Kesehatan dan keserasian gigi.
3. Mata (penglihatan dan buta warna)
4. Telinga atau pendengaran

Ujian olah raga, dengan materi ujian meliputi :

1. Lari
2. Pull up
3. Shuttle Run
4. Push up
5. Sit up

C. Tahap Ketiga

Psikotest tertulis

D. Tahap Keempat

Ujian Penentuan Tahap Akhir (Pantukhir) yang meliputi :

1. Keserasian tubuh
2. Latar belakang
3. Cara berjalan
4. Cara berbicara
5. Penggalian potensi

6. Aspek intelegensi
7. Aspek kepribadian
8. aspek mental ideologi

E. Tujuan Akademi Ilmu Pemasarakatan

Akademi Ilmu Pemasarakatan mempunyai tujuan :

1. Terwujudnya pendidikan professional yang ditujukan kepada keahlian khusus dibidang Pemasarakatan.
2. Terselenggaranya penelitian terapan, pengkajian teknologi dan masalah-masalah pemasarakatan.
3. Terselenggaranya pengabdian masyarakat secara professional sesuai tugas, dan tanggung jawabnya.
4. Terwujudnya pembinaan civitas akademi dan hubungan dengan lingkungannya.
5. Terselenggaranya pengelolaan administrasi akademik.

F. Struktur Organisasi Akademi Ilmu Pemasarakatan

Akademi Ilmu Pemasarakatan dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman dan HAM R.I. Nomor : M.04-PR.07.10 Tahun 2004 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Akademi Ilmu Pemasarakatan.

Berdasarkan surat keputusan tersebut, Akademi Ilmu Pemasarakatan terdiri dari :

1. Direktur dan Pembantu Direktur.
2. Dewan Penyantun.
3. Senat Dewan Dosen Akademi Ilmu Pemasarakatan.
4. Sub Bagian Administrasi Akademik dan Ketarunaan.
5. Sub Bagian Administrasi Umum.
6. Laboratorium.
7. Unit Penelitian dan Pengabdian Masyarakat.
8. Kelompok Dosen.
9. Unsur Penunjang.

Jumlah pegawai Akademi Ilmu Pemasarakatan sampai dengan tanggal 14 Oktober 2005 adalah sebanyak 33 orang terdiri dari pria dan wanita dengan rincian sebagai berikut :

Tabel II.1
Keadaan Pegawai Berdasarkan Golongan Kepangkatan
Tahun 2007

NO.	GOLONGAN	A	B	C	D	JUMLAH
1.	I	-	-	-	-	-
2.	II	1	2	10	-	13
3.	III	13	8	5	-	26
4.	IV	-	1	-	-	1
Jumlah						40

Sumber: Urusan Kepegawaian

Sub Bagian Administrasi Akademik dan Ketarunaan Akademi Ilmu Pemasarakatan adalah unsur pembantu pimpinan di bidang Administrasi Akadermik dan Ketarunaan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur. Subbag AAK mempunyai tugas memberikan pelayanan teknis dan administrasi bidang akademik dan ketarunaan. Dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh / terdiri dari Urusan Adm. Akademik dan Urusan Adm. Ketarunaan. Selain tugas pokok tersebut juga melaksanakan tugas-tugas pembinaan kepada Taruna.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Sub Bagian Administrasi Akademik dan Ketarunaan Akademi Ilmu Pemasarakatan menyelenggarakan fungsi :

- a. Pengelolaan administrasi pendidikan dan kerjasama.
- b. Pengelolaan administrasi ketarunaan dan alumni.

Sub Bagian Administrasi Umum Akademi Ilmu Pemasarakatan adalah unsur pembantu pimpinan di bidang Administrasi umum yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur.

Subbag Adum terdiri dari :

- Urusan Kepegawaian, memiliki tugas sebagai berikut ;
 1. Mengelola pengangkatan taruna menjadi Pegawai Negeri Sipil.
 2. Mengelola kenaikan gaji berkala dan kenaikan pangkat pegawai dan taruna.
 3. Mengelola penempatan alumni Akademi Ilmu Pemasarakatan.
- Urusan keuangan, memiliki tugas sebagai berikut :
 1. Mengelola penggajian taruna dan pegawai.
 2. Mengelola honor dosen dan pembina.
 3. Mengelola anggaran Akademi Ilmu Pemasarakatan.
 4. Mengelola pemindahan gaji alumni.
- Urusan perlengkapan, memiliki tugas sebagai berikut :
 1. Mengelola surat masuk dan surat keluar.
 2. Mengelola pengadaan perlengkapan pakaian taruna.
 3. Mengelola perlengkapan kantor yang habis pakai dan tak habis pakai.
 4. Mengelola peralatan kantor.
 5. Menginventarisasi perlengkapan dan peralatan kantor

BAB III

KERANGKA TEORI

A. Definisi Variabel

A.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja menurut Ilyas (2002:65) adalah penampilan hasil karya personel dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada pegawai yang memegang jabatan fungsional maupun structural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran pegawai dalam organisasi.

Terkait dengan kinerja Ivancevich (2001:243) mengatakan sebagai berikut:

From strategic and competitive advantage perspective it is important to integrate employee performance with organizational performance goal. A group of employee who perform in a manner that does not help the firm accomplish its goals is incongruent with short-or long-term survival.

Dari pendapat Ivancevich tersebut di atas, maka ditinjau dari perspektif strategis dan keunggulan kompetitif, maka integrasi antara kinerja individu memegang peranan yang besar dalam mempengaruhi pencapaian tujuan atau kinerja organisasi.

Berkaitan dengan kinerja organisasi publik Dwiyanto (2002:48-49) mengemukakan ukuran dari tingkat kinerja suatu organisasi publik secara lengkap sebagai berikut :

a. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output.

b. Orientasi kualitas layanan kepada pelanggan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan

negative yang terbentuk mengenai organisasi public muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi public.

c. **Responsibilitas**

Responsibilitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

d. **Akuntabilitas**

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain (BPKP, 2000).

Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2000) mengemukakan pengertian kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat

pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang terutang dalam perumusan perencanaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Dari kedua definisi tersebut, maka secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi atau pegawai dalam periode tertentu, yaitu prestasi berkaitan efektivitas operasional organisasi, baik dari segi efisiensi keuangan maupun manajemen.

Bernardin dan Russel (1993) mendefinisikan:

“Kinerja sebagai catatan dari *outcomes* yang dihasilkan sesuai dengan fungsi pekerjaan secara spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu”.

Bass (1995) menjelaskan bahwa:

“Dalam organisasi formal, kinerja pegawai secara individual atau kelompok tergantung pada usaha mereka dan arah serta kompetensi dan motivasi untuk menunjukkan performansi sesuai yang diharapkan untuk mencapai sasaran berdasarkan posisi mereka didalam sistem”.

Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Menurut Bass (1995), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada pegawai untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara yaitu :

1. Pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari pegawai, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka.
2. Pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut.
3. Pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif.
4. Pemimpin memberikan umpan balik ketika pegawai telah mencapai sasaran.
5. Pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Wexley dan Yukl (1997) memakai *proficiency* yang mengandung arti lebih luas, menurutnya:

“Kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan dan moral kerja. *Proficiency* dilihat dari tiga segi, yaitu : perilaku-perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata atau *outcomes* yang dicapai pekerja, dan - pada faktor-faktor seperti dorongan, loyalitas, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja”.

Unsur dapat mengetahui kinerja seseorang atau organisasi, perlu diadakan pengukuran kinerja. Menurut Stout (dalam BPKP, 2000), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Maksudnya setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian visi dan misi organisasi. Produk dan jasa yang dihasilkan akan berkurang berarti apabila tidak ada kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

A.2. Pengukuran Kinerja

Melalui pengukuran kinerja diharapkan pola kerja dan pelaksanaan tugas pembangunan dan tugas umum pemerintah akan terlaksana secara efisien dan efektif dalam mewujudkan tujuan nasional. Pengukuran kinerja pegawai akan dapat berguna untuk :

1. Mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang berada dibawah standar kinerja.
2. Sebagai bahan bagi pihak pimpinan apakah mereka telah bekerja dengan baik.
3. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi.

Hamid (dalam BPKP, 2000) menyebutkan bahwa:

”Pengukuran kinerja merupakan suatu proses pengukuran kinerja aktual dan mengevaluasinya berdasarkan target yang telah ditetapkan”.

Mengacu pada kedua pendapat diatas, maka dalam pengukuran kinerja (*kinerja measurement*) organisasi hendaknya dapat menentukan aspek-aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Miner (dalam Sainul, 2002) menetapkan komponen variabel pengukuran kinerja kedalam 3 kelompok besar yaitu :

1. Berkaitan dengan karakteristik kualitas kerja pegawai. Adapun unsur-unsur kualitas kerja pegawai meliputi:
 - Pemahaman dan penguasaan tugas
 - Kebutuhan terhadap instruksi-instruksi dalam pelaksanaan tugas
 - Kemampuan dalam menemukan dan memecahkan masalah
 - Ketelitian dalam pelaksanaan tugas
 - Efisien waktu, tenaga dan biaya dalam melaksanakan tugas
 - Ketekunan dan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas
 - Inisiatif
 - Sikap terhadap tugas
 - Kemampuan dalam bekerja sendiri
 - Tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas
 - Kepemimpinan
 - Kecakapan dalam menggunakan peralatan kerja
 - Kemampuan dalam memperbaiki peralatan yang mengalami kerusakan
2. Berkaitan dengan kuantitas kerja pegawai. Adapun unsur-unsur kuantitas kerja pegawai meliputi:
 - Kemampuan menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ditugaskan
 - Kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi dari apa yang ditugaskan.

3. Berkaitan dengan kemampuan bekerjasama dengan pegawai lainnya. Adapun unsur-unsur kemampuan bekerjasama dengan pegawai lain meliputi:

- Kemampuan bekerjasama dengan karyawan lain di luar kelompok kerjanya
- Kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan
- Kemampuan memberikan bimbingan dan penjelasan kepada karyawan lain.

Ketiga pengukuran kinerja tersebut akan digunakan sebagai acuan dalam mengukur kinerja pegawai Akademi Ilmu Pemasaryakatan.

Dari batasan-batasan tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa yang dimaksud kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang disebut *level of performance*. Pada umumnya orang yang mempunyai *level of performance* tinggi merupakan orang yang produktif dan sebaliknya.

Menurut Handoko (2001):

“Dua konsep utama untuk mengukur kinerja seseorang adalah efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Efisiensi ini merupakan konsep matematik berupa perhitungan rasio antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Sedang efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan. Dengan kata lain seorang karyawan yang efektif adalah karyawan yang dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan dengan metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan”.

Tinggi rendahnya kinerja pegawai yang akan diungkap dalam penelitian ini tidak dapat dipisahkan dari peran yang dimainkan oleh atasannya, atau perilaku kepemimpinan atasan. Meskipun diyakini bahwa masalah pembentukan kinerja pegawai bukanlah sesuatu yang mudah dan berdiri sendiri, tetapi telaah-telaah ilmiah berkaitan masalah kepemimpinan umumnya menyebutkan bahwa kinerja pegawai salah satunya dapat di stimulasi dari

mana yang dianggap paling sesuai dan sangat menentukan kinerja pegawai. Umumnya para ahli bidang ini lebih setuju bila gaya kepemimpinan tertentu dimaksimalkan penggunaannya, atau bahkan diminimalkan atau tidak digunakan sama sekali, sangat tergantung pada tujuan organisasi, situasi lingkungan pekerjaan, karakteristik tugas dan tanggung jawab yang dituntut, karakteristik kepribadian bawahan, dan tingkat kematangan bawahan. Gagal dalam memahami kondisi ini, maka sulit bagi seorang pemimpin untuk mengarahkan perilaku bawahannya sesuai apa yang diharapkan, sehingga dapat pula dijelaskan bahwa kinerja pegawai kurang menunjukkan hasil yang optimal.

A.3. Penilaian Kinerja pegawai

Penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi maupun sistem manajemen sumber daya lainnya, seperti sistem kompensasi, sistem promosi, sistem mutasi, maupun sistem pendidikan dan pelatihan.

G. Dessler (1997) mengemukakan,:

“Secara umum penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai proses identifikasi, pengukuran, dan pengaturan kinerja pegawai dalam perusahaan. Penilaian tersebut meliputi: pembuatan standar kerja, penilaian kinerja pegawai, dan pemberian umpan balik pegawai dengan tujuan memotivasi, mengurangi *deficiencies*, an mempetahankan kinerja yang telah dimiliki pegawai tersebut. Penilaian kinerja juga merupakan bagian dari strategi perusahaan atau instansi dan pelaksanaannya dipengaruhi oleh aktivitas lain yang terdapat pada perusahaan atau instansi yang bersangkutan”.

Dengan demikian penilaian kinerja dapat diartikan sebagai alat untuk mengetahui apakah pegawai telah memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan, yang bermanfaat bukan hanya untuk menilai kinerja, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi pegawai agar bekerja lebih baik.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2001):

“Penilaian Kinerja adalah suatu proses bagaimana organisasi/perusahaan mengevaluasi atau menilai prestasi pegawai, kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka”.

Kegunaan-kegunaan penilaian kinerja pegawai dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perbaiki prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi.

3. Perencanaan dan pengembangan

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang karier tertentu yang harus diteliti.

4. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penetapan internal diambil tanpa diskriminasi.

Dari uraian diatas dapat dijelaskan bahwa perlu memandang kinerja pegawai sebagai persoalan yang penting, sehingga dalam menilai kinerja pegawai, perusahaan menuntut dan melakukan perbaikan kerja secara keseluruhan dan berkesinambungan guna menjamin eksistensi perusahaan yang bersangkutan sekaligus kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selain itu kinerja pegawai dapat ditingkatkan apabila perusahaan dapat memenuhi faktor-faktor yang lain seperti: kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja.

B. Kepemimpinan

Untuk dapat menggeneralisasikan variabel kepemimpinan tersebut diatas, maka terlebih dahulu akan diuraikan indikator-indikator yang dapat mengukur variabel kepemimpinan, sebagai berikut :

Menurut Nash dalam S. Pamudji menyebutkan bahwa : “Kepemimpinan mencakup kegiatan mempengaruhi perubahan dalam perbuatan orang-orang” (1993 : 13).

Ordway Tead dalam Dann N. Sugandha mendefinisikan kepemimpinan adalah : “Kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan yang diinginkan” (1995 : 133).

Koontz, O’Donnel dan Weihrich terjemahan Hasymi Ali berpendapat bahwa : “Kepemimpinan sebagai pengaruh seni atau proses mempengaruhi orang sehingga mereka berusaha dengan sukarela dan antusias ke arah tercapainya sasaran-sasaran kelompok” (1989 : 603).

Pendapat-pendapat di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan segala aktivitas dari seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya, sehingga bawahan dengan sukarela dan antusias mau diarahkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Pemimpin disini dapat dilihat dari setiap aktivitasnya atau tindakan-tindakannya untuk dapat memberikan pengaruh positif kepada bawahannya. Karena dengan adanya pengaruh atau tindakan-tindakan positif dari pimpinan di dalam organisasi, maka bawahan akan dapat digerakkan dan diarahkan pada tujuan organisasi yang telah ditetapkan lebih dahulu.

Dalam berbagai konsep kepemimpinan telah disebutkan pemimpin selalu lebih mendominasi mempengaruhi bawahannya. hal ini menunjukkan bahwa di antara pemimpin dan bawahan mempunyai interaksi yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya sesuai dengan waktu, tempat, dan situasi di mana mereka berada. Begitu pula sejarah telah mencatat bahwa pemimpin yang berhasil pada suatu saat, belum tentu berhasil pada saat yang lain.

Keberadaan bawahan atau pengikut itu sendiri mempunyai pengertian yang berbeda-beda pada tingkatan masyarakat. Menurut Arifin Abdurrachman dalam S. Pamudji menyebutkan bahwa keberadaan bawahan atau kepengikutan karena ada beberapa hal seperti :

1. Adanya rasa patuh dan taat karena naluri dan nafsu;
2. Adanya rasa patuh dan taat karena tradisi dan adat;
3. Adanya rasa patuh dan taat karena agama dan budi nurani;
4. Adanya rasa patuh dan taat karena akal dan rasio;
5. Adanya rasa patuh dan taat karena peraturan hukum (1993 : 68).

Sedangkan untuk masyarakat Indonesia sebagian besar kepengikutannya masih melihat pada pemimpin sebagai suatu yang menjadi panutan yang dapat memberi contoh di dalam setiap aktivitasnya. Artinya, sebagian besar masyarakat masih berorientasi secara vertikal (ke atas). Keadaan tersebut menunjukkan seorang pemimpin harus dapat memberikan teladan, mempunyai wibawa dan mempunyai kecakapan mengajar dan kecakapan teknis. Karena dengan perilaku pemimpin yang dapat memberikan teladan, mempunyai wibawa dan mempunyai kecakapan maka pemimpin dapat mempengaruhi perilaku bawahan agar dapat digerakkan dan diarahkan ke tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Informasi

Pemimpin merupakan pusat informasi yang sangat dibutuhkan untuk memudahkan bawahan melaksanakan tugas-tugasnya didalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Karena apabila informasi yang dibutuhkan bawahan tidak dapat dimengerti dan dipahami, maka akan mengakibatkan keterlambatan dan bahkan kesalahan di dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Oleh sebab itu, informasi harus disampaikan dengan jelas dan tepat oleh pemimpin kepada bawahannya supaya informasi (pesan) yang disampaikan tersebut dapat diterima dengan jelas, baik dan dapat dimengerti.

Untuk memudahkan penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan, maka pemimpin harus mempunyai banyak cara agar pesan atau informasi yang di sampaikan dapat diterima dengan jelas dan dapat dimengerti.

Adapun beberapa bentuk informasi yang dilakukan oleh pemimpin, seperti menjawab sebuah permintaan informasi, menelpon seseorang untuk meneruskan kabar baru, mengadakan pertemuan untuk memberi penjelasan kepada para anggota kelompok mengenai perkembangan-perkembangan baru, menulis memo dan laporan, mengirim pesan-pesan elektronik, menempatkan pesan-pesan pada papan bulletin, mendistribusikan laporan berkala dan menyampaikan dokumen-dokumen tertulis atau laporan-laporan kepada orang-orang lain.

Melihat begitu penting dan strategisnya peranan informasi di dalam setiap organisasi, maka perilaku pemimpin di dalam melakukan monitor, membagikan atau menyampaikan informasi, dan menjadi juru bicara di luar organisasi harus dilakukan secara intensif, efektif dan efisien supaya dapat membantu dan memudahkan kepada yang menerima informasi, atau pesan dimaksud.

Menurut Gary Yulk terjemahan Jusuf Udaya mengatakan bahwa :

“Tujuan utama dari menginformasikan adalah untuk memudahkan pegawai dari orang lain yang tergantung kepada manajer tersebut sebagai suatu sumber informasi yang relevan. Sebagai tambahan, para pegawai yang selalu diberi informasi mengenai perkembangan-perkembangan penting dalam organisasi kemungkinan akan mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi (1998 : 8)”.

Informasi yang diberikan pimpinan kepada bawahannya harus jelas dan tepat agar dapat memudahkan tugas dari bawahan, sehingga pesan-pesan yang disampaikan oleh pemimpin (komunikasi) dapat dimengerti dan dipahami dengan jelas oleh bawahannya (komunikasi). Adapun tujuan pemimpin untuk memberikan informasi kepada bawahannya adalah untuk mempermudah dan menghilangkan ketergantungan bawahan kepada pimpinannya.

Pengambilan Keputusan

Menurut John D. Miller dalam S. Pamudji menyebutkan bahwa: “Salah satu kemampuan pemimpin itu ialah kemampuan pengambilan keputusan-keputusan” (1994 : 127).

Dan Minsberg dalam Miftah Thoha mengatakan bahwa :

Manajer itu pada hakekatnya sebagian besar tugasnya dipergunakan secara penuh untuk memikirkan sistem pembuatan strategi organisasinya. Dengan mempergunakan kata-kata lain, manajer itu terlibat secara substansial di dalam setiap pembuatan keputusan organisasi. Keterlibatan ini disebabkan karena :

- a) Secara otoritas yang formal manajer adalah satu-satunya yang diperbolehkan untuk memikirkan tindakan-tindakan yang penting atau yang baru dalam organisasinya.
- b) Sebagai pusat informasi, manajer dapat memberikan jaminan atas keputusan yang terbaik, yang mencerminkan pengetahuan yang terbaru dan nilai-nilai organisasi.
- c) Keputusan-keputusan yang strategi akan lebih mudah diambil secara terpadu dengan adanya satu orang yang dapat melakukan kontrol atas semuanya (1994 : 264-265).

Dari peranan manajer atau pemimpin tersebut, maka pengambilan keputusan merupakan fungsi dari pemimpin yang tidak boleh tidak harus dilaksanakan. Dan pada bagian lain, fungsi pengambilan keputusan dapat membedakan antara pemimpin dengan bawahan (pelaksana). Dimana fungsi tersebut menunjukkan bahwa pemimpin lebih berorientasi pada tugas-tugas yang mempergunakan pemikiran yang strategis untuk mengembangkan organisasi.

Namun di dalam proses pengambilan keputusan seorang pemimpin dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya. Menurut Nawawi (2003:115) gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.

Menurut Agus Dharma dalam Miftah Thoha menyebutkan bahwa ada empat gaya dasar kepemimpinan dalam proses pembuatan keputusan, yaitu :

1. Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahannya dan rendah dukungannya dirujuk sebagai “instruksi”, karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah.

Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan masalah semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

2. Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dirujuk sebagai “konsultasi”, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyak komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (control) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
3. Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk “partisipasi”, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan menggunakan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut, ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.
4. Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai “delegasi”, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.” (1994 : 314-315).

Hampir senada Gary Yukl terjemahan Jusuf Udaya menyebutkan bahwa ada empat buah prosedur pengambilan keputusan, yaitu :

- a) Keputusan yang otokratik. Manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan opini atau saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh yang langsung terhadap keputusan tersebut, tidak ada partisipasi.
- b) Konsultasi Manajer menanyakan opini dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran-saran dan perhatian mereka.

- c) Keputusan bersama Manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut, dan mengambil keputusan bersama, manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga peserta lainnya.
- d) Pendelegasian Manajer memberi kepada seorang individu atau kelompok, kekuasaan atau tanggung jawab untuk membuat keputusan, manajer tersebut biasanya memberi spesifikasi mengenai batas-batas dalam mana pilihan terakhir harus berada, dan persetujuan terlebih dahulu mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan tersebut dilaksanakan (1998 : 133).

Dari kedua pendapat tersebut diatas, menunjukkan keempat prosedur pengambilan keputusan tersebut dapat disusun bersama-sama dalam satu continuum yang terdiri dari tidak ada pengaruh oleh bawahan sampai pada adanya pengaruh dari bawahan di dalam proses pengambilan keputusan. Namun pada umumnya untuk memperoleh hasil keputusan yang baik, maka proses pengambilan keputusan dapat dilakukan bersama-sama dengan bawahan dapat mengakomodasikan semua kepentingan di dalam keputusan yang akan dihasilkan. Sehingga gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang paling tepat di dalam proses pengambilan keputusan, karena dengan perilaku pemimpin yang memilih gaya kepemimpinan partisipatif di dalam proses pengambilan keputusan maka bawahan selalu akan diikutsertakan di dalam proses pengambilan keputusan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Likert dalam Miftah Thoha yang mengatakan bahwa : “Pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipasi (participative group) mempunyai kesempatan untuk lebih sukses sebagai pemimpin (leader)” (1994 : 310).

Berdasarkan pembahasan konsep di atas penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan atau kualitas kepemimpinan yang mempengaruhi Kinerja pegawai dapat dilihat dari 4 (empat) indikator yaitu : kekuatan pengaruh ke arah yang positif, kemampuan untuk mendorong dan membangkitkan motivasi bawahan atau pengikut, kemampuan dalam menyerap serta memberikan informasi kepada bawahan dan kemampuan dalam pengambilan keputusan yang tegas, konsisten dan konsekuen.

C. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yang bentuknya dapat berupa lingkungan materiil seperti tempat dan sarana produksi, serta lingkungan psikologis seperti suasana hubungan sosial antar personal perusahaan.

Pengertian lingkungan kerja sebagaimana dirumuskan oleh Alex S. Nitisemito (1989: 183) adalah:

“Segala sesuatu yang ada disekitar tenaga kerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”.

Menurut Komarudin (1989: 23) lingkungan kerja didefinisikan sebagai:

“Kehidupan sosial psikologis dan phisik dalam organisasi yang berpengaruh terhadap tenaga kerja dalam melakukan tugas-tugasnya”.

Kartini Kartono (1985: 100) juga memberikan definisi lingkungan kerja, yaitu:

“Kondisi fisik materiil dan psikologis yang ada dalam perusahaan dimana tenaga kerja tersebut bekerja. Kondisi materiil yang menyangkut ventilasi yang baik, sirkulasi udara, cahaya, dan sebagainya. Kondisi psikologis menyangkut hal-hal seperti kalimat yang salah ucap, salah interpretasi, salah informasi, sugesti yang dipaksakan dan sebagainya”.

Sedangkan Agus Achyari (1989; 122) juga memberikan rumusan pengertian lingkungan kerja, yaitu “suatu lingkungan dimana para tenaga kerja tersebut bekerja, sedangkan kondisi kerja adalah kondisi dimana tenaga kerja tersebut bekerja.

Berdasarkan beberapa definisi lingkungan kerja diatas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar tenaga kerja baik dalam bentuk lingkungan fisik maupun lingkungan psikologis yang dapat mempengaruhi diri tenaga kerja atau pegawai dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaannya.

Alex S. Nitisemito (1994), menyatakan bahwa lingkungan kerja dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Lingkungan Kerja Internal

Lingkungan kerja internal pada dasarnya merupakan faktor yang turut mempengaruhi tugas yang dibebankan pada pegawai secara langsung atau segala sesuatu yang berada di lingkungan pegawai yang turut mempengaruhi keberhasilan suatu pekerjaan.

Unsur-unsur atau komponen-komponen lingkungan kerja secara internal menurut Agus Achyari (1989: 110) dapat berupa sebagai berikut:

1. Pewarnaan pada ruangan.
2. Kebersihan pada ruangan kerja.
3. Suhu udara pada ruangan kerja.
4. Penerapan pada ruangan kerja.
5. Keamanan atau rasa aman dalam melakukan pekerjaan.
6. Kebisingan pada ruangan kerja.

Alex S. Nitisemito (1989: 184) juga memberikan rumusan unsur-unsur lingkungan kerja secara internal yang sifatnya hampir sama dengan pendapat diatas, yang terdiri dari pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan dan kebisingan. Unsur-unsur tersebut besar pengaruhnya terhadap (kinerja) bagi setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Lingkungan Kerja Eksternal

Bentuk lingkungan kerja eksternal adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pegawai yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Lingkungan kerja eksternal merupakan lingkungan yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi semangat dan gairah pegawai.

Yang termasuk dalam lingkungan kerja eksternal adalah sebagai berikut:

1. Suasana kerja

Suasana kerja turut mempengaruhi kinerja pegawai. Suasana tidak atau kurang menyenangkan akan berakibat pegawai malas untuk bekerja., sehingga

produktivitas kerja akan menurun dan pada akhirnya organisasi akan mengalami kerugian.

2. Hubungan antar sesama pegawai

Hubungan antar sesama pegawai merupakan suatu keharusan. Tetapi jika hubungan ini tidak harmonis atau tidak menyenangkan maka akan berpengaruh terhadap penyelesaian tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan apabila hubungan antar pegawai ini baik maka akan dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas kerja meningkat.

3. Hubungan antar pegawai dengan pimpinan

Hubungan antar pegawai dengan atasan turut mempengaruhi keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4. Tersedianya fasilitas-fasilitas untuk pegawai

Fasilitas-fasilitas untuk pegawai pada dasarnya perlu mendapat perhatian dari perusahaan sehingga mendorong pegawai untuk giat bekerja dan akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Atas dasar tinjauan terhadap lingkungan kerja pegawai tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja pegawai merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai dan dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam hal ini bentuk lingkungan kerja pegawai dapat berupa lingkungan internal maupun eksternal yang ada disekitar tempat kerja. Kondisi internal yang dimaksud dapat berupa keadaan sarana dan prasarana yang ada ditempat kerja, seperti kelengkapan sarana dan prasarana dalam melaksanakan pekerjaan, kenyamanan tempat kerja yang berkaitan dengan tata ruang, pewarnaan, penerangan, kebersihan, kenyamanan kerja, keamanan, serta kemudahan dalam menggunakan peralatan kerja yang ada. Kondisi eksternal yang dimaksudkan berupa suasana kejiwaan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, termasuk suasana hubungan sosial antara pegawai dengan pegawai, maupun antara pegawai dengan atasan.

Suasana kenyamanan yang dirasakan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, baik kenyamanan yang timbul dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, pada dasarnya dapat mendorong gairah bekerja dan kinerja pegawai yang bersangkutan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya, sehingga pada akhirnya dapat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai yang bersangkutan. Peningkatan produktivitas kerja pegawai tersebut sudah barang tentu akan mempermudah tercapainya tujuan organisasi, sehingga juga menggambarkan adanya peningkatan kinerja pegawai yang bersangkutan.

D. Motivasi

Motivasi menurut Wahjosumijo (1984 :165) adalah “suatu keadaan dimana di dalam diri seseorang mengaktifkan, menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah tujuan organisasi”.

Wahjosumijo (1984 : 174) menyatakan bahwa Motivasi adalah merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang”.

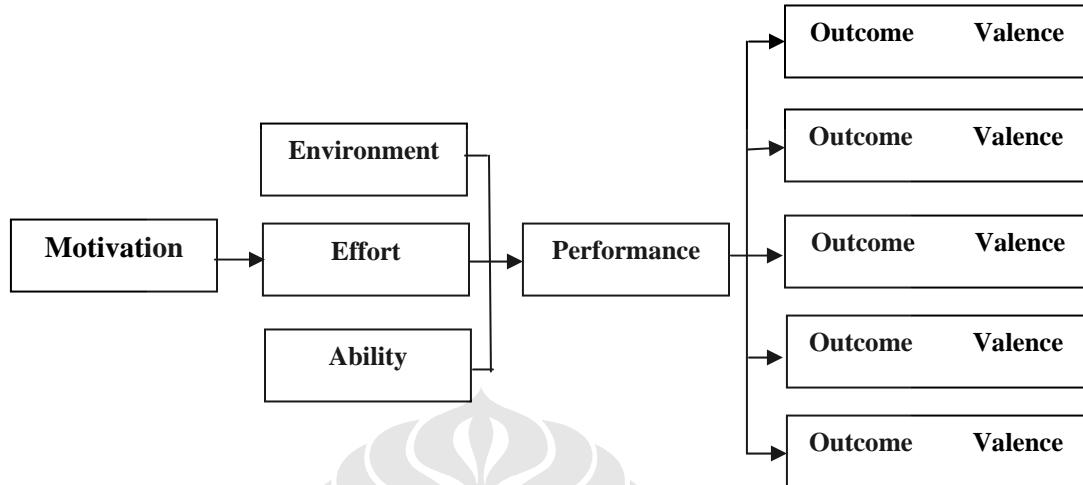
Motivasi menurut Harold Koonzt Cryl O'Donnell, Heinz Wehrich (1986: 115) adalah “suatu keadaan dimana dalam diri seseorang (inner state) yang mendorong, Mengaktifkan dan menggerakkan dan yang mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah tujuan.

Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1990 : 197) pengetahuan mengenai motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain.

Menurut Griffin menjelaskan suatu teori harapan (*expectancy theory*) atas motivasi pegawai dalam sebuah bagan sebagai berikut :

Gambar 3.1.

The Expectancy Model of Motivation



Abraham Maslow sebagaimana dikutip dalam Stephen P. Robbins (1996: 167) menyatakan bahwa hierarki kebutuhan terdiri dari :

1. Kebutuhan mempertahankan hidup.
2. Kebutuhan rasa aman.
3. Kebutuhan sosial.
4. Kebutuhan penghargaan/prestasi
5. Kebutuhan aktualisasi diri.

Teori X dan teori Y Mc. Gregor sebagaimana dikutip dalam Sukanto Reksohadoprojo dan T, Hani Handoko (1992 : 272) menyatakan bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi berupa kepuasan atas kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri, tanggung jawab, imajinasi dan kreativitas, pengarahan dan pengendalian diri.

Teori Motivasi Dua-Faktor Herzberg sebagaimana dikutip dalam Sukanto Reksohadoprojo dan T. Hani Handoko (1992 : 272) menyatakan bahwa sebagai faktor-faktor sumber kepuasan kerja, motivasi dapat berbentuk prestasi, promosi atau kenaikan pangkat, penghargaan, pegawaiian itu sendiri dan tanggung jawab.

Wahjosumidjo (1984 : 165) menyatakan bahwa motif mengatifkan, menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah tujuan organisasi, selanjutnya dikatakan pula sebagai interaksi sikap, kebutuhan persepsi dan keputusan yang ada pada diri seseorang. Harold Koontz, Cryl O'Donnell, Heinz Weihrich (1988 : 115) menyatakan bahwa motif adalah keadaan pada diri seseorang yang mendorong, mengatifkan dan menggerakkan dan yang mengarahkan ke arah tujuan.

Teori kebutuhan Mc. Clelland menyatakan bahwa ada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (*nAch-Achievment need*), kebutuhan akan kekuasaan (*nPow-need for power*) dan kebutuhan pertalian atau afiliasi (*nAff-need for affiliation*).

Mc. Gregor menyatakan bahwa tingkat kebutuhan yang tinggi berupa kepuasan atas kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri tanggung jawab, imajinasi dan kreativitas, pengarahan dan pengendalian diri .

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan. Dengan demikian motivasi adalah salah satu komponen penting guna meraih suatu proses kerja, karena memuat unsur pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan sendiri maupun kelompok. Motivasi harus diusahakan selalu positif agar bisa dilakukan secara positif demi sukses diri dan pencapaian tujuan organisasi.

Faktor-faktor Motivasi Kerja

Faktor motivasi terdiri dari :

- a. Pegawaiian sendiri
- b. Prestasi
- c. Kemungkinan Pertumbuhan
- d. Kemajuan
- e. Penghargaan

Menurut Heidjachman dan Suad Husnan (1990 : 206) motivasi positif meliputi indikator :

1. Penghargaan terhadap pegawai yang dilakukan
2. Informasi
3. Pemberian perhatian yang lurus kepada pegawai sebagai seorang individu
4. Persaingan
5. Partisipasi
6. Kebanggaan
7. Uang
8. Prestasi
9. Kekuasaan
10. Pertalian / afiliasi

Timbulnya motivasi dapat disebabkan oleh dua faktor (Wahjosumijo. 1984 : 174), sebagai berikut :

1. Faktor didalam diri seseorang yang disebut intrinsik. Faktor intrinsik ini dapat merupakan kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan , atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan.
2. Faktor di luar diri seseorang yang disebut ekstrinsik. Faktor ini dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber, bisa karena pengaruh pimpinan, kolega, atau faktor-faktor lain yang sangat kompleks.

Adanya faktor intrinsik dan ekstrinsik yang dapat merangsang timbulnya motivasi seseorang, maka menurut Pariatra Westra (1993 : 21) pengukuran terhadap motivasi kerja dapat dilakukan sebagai berikut :

Memandang kekuatan motivasi dalam bentuk persamaan motivasi = fungsi (motive + expectation + incentive) atau $M = f(M + \text{beberapa kegiatan adalah fungsi dari :})$

Kekuatan yang menjadi alasan bergerak adalah suatu keadaan dimana didalam diri setiap orang, tingkatan alasan atau motif-motif yang menggerakkan tersebut menggambarkan tingkat untuk memenuhi suatu kepentingan.

Pandangan diatas menunjukkan bahwa motivasi kerja seseorang dapat diukur dengan menggunakan kriteria motif, pengharapan dan intensif. Dalam hal ini pengukuran motivasi kerja tersebut sasarannya baik motivasi seseorang yang timbul karena dorongan dari dalam diri seseorang maupun faktor yang ada di luar diri orang yang bersangkutan.

Motif sebagai alat pengukur kerja pegawai merupakan dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan kerja atau dapat pula berupa kecenderungan seseorang untuk menyumbangkan perbuatan tertentu. Sementara itu, penghargaan (*expectation*) sebagai alat pengukur motivasi kerja pegawai merupakan kemungkinan bahwa dengan perbuatan tersebut akan mencapai tujuan (Kerlinger, 1987 : 166).

Pendapat lain mengenai penghargaan juga dikemukakan oleh Kerlinger (1987 : 168), yaitu :

“Individu dipengaruhi oleh dua sumber Y yang besar, yaitu : sumber-sumber harapan yang berkenaan dengan peranannya antara lain tuntutan formal dari pihak pimpinan yang terperinci dalam tugas yang seharusnya dilakukan. Dan tuntutan informal yang dituntut oleh kelompok-kelompok yang ditemui dalam lingkungan kerja. Jadi ada daya-daya harapan secara formal dan informal yang kedua-duanya menuntut kelakuan tertentu dari individu untuk menyusun suatu struktur dalam situasi sosial yang ia hadapi dan untuk mendefinisikan peranannya dalam struktur tersebut”.

Insentif (*incentive*) sebagai alat pengukur motivasi kerja pegawai merupakan perangsang yang menjadikan sebab berlangsungnya kegiatan, memelihara kegiatan pengarahannya langsung kepada satu tujuan yang lebih baik dari yang lain. Lebih lanjut Kerlinger (1987 : 168) juga mendefinisikan insentif sebagai berikut :

“Incentive adalah keadaan yang membangkitkan kekuatan dinamis manusia, atau persiapan-persiapan daripada keadaan yang mengantarkan dengan harapan dapat mempengaruhi atau merubah sikap dan perilaku manusia.”

Atas dasar tinjauan terhadap motivasi kerja pegawai tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai merupakan keadaan dalam diri seorang pegawai yang mendorong keinginannya untuk melaksanakan pekerjaannya secara lebih giat dan lebih baik, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Oleh karena timbulnya motivasi kerja pegawai dapat disebabkan karena faktor

intrinsik maupun faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik (dalam diri seseorang) dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan serta harapan atau cita-cita seseorang. Sedangkan faktor ekstrinsik (diluar diri seseorang), yang timbul karena pengaruh dari pimpinan maupun teman sekerja.

Pengukuran terhadap motivasi kerja pegawai dapat dilakukan dengan menggunakan kriteria motif, penghargaan dan insentif. Motif dalam diri seorang pegawai berupa dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan kerja atau kecenderungan seseorang untuk menyumbangkan perbuatan tertentu. Penghargaan yang mempengaruhi seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya terdiri dari tuntutan formal dan tuntutan informal. Tuntutan formal berasal dari pimpinan yang dijabarkan dalam bentuk tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh pegawai. Tuntutan formal ini merumuskan hubungan yang harus dilakukan antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya, serta ditentukan siapa yang harus membuat laporan kerjanya dan kepada siapa saluran dan wewenang resmi untuk menyampaikan laporan tersebut. Sedangkan tuntutan informal memiliki fungsi untuk memberikan kepada pegawai suatu perasaan aman, persamaan dan kerjasama yang efektif. Insentif sebagai alat pengukur motivasi kerja pegawai merupakan rangsangan yang sengaja diberikan oleh pimpinan dengan tujuan untuk turut serta dalam membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan pegawai agar dalam dirinya timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dengan demikian pengukuran terhadap motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dapat dilakukan dengan menggunakan kriteria motif, penghargaan dan insentif. Sedangkan penjabaran terhadap ketiga alat pengukuran tersebut yang diterapkan dalam penelitian berupa aktualisasi diri, penghargaan, prestasi kerja, kenaikan pangkat, imajinasi dan kreativitas pegawai, penghargaan, harapan dan rangsangan (insentif).

E. Pengaruh Antar Variabel

Dalam pembahasan terlebih dahulu telah di kemukakan bahwa Kinerja pegawai yang tinggi sangat diperlukan oleh setiap organisasi di dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pegawai yang mempunyai Kinerja yang tinggi akan dapat memberikan keuntungan kepada setiap organisasi. Tetapi sebaliknya apabila Kinerja pegawai rendah maka pegawai akan menyesuaikan diri dengan kebiasaan-kebiasaan yang tidak baik dan akan merugikan setiap organisasi, seperti menggunakan waktu kerja untuk keluar sekedar minum kopi, terlambat datang ke kantor, malas melaksanakan pekerjaan, sengaja menunda pekerjaan dan lain-lain, Dengan demikian, Kinerja pegawai harus di jaga dan di pelihara dalam setiap organisasi karena Kinerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang lebih baik, lebih banyak dan lebih cepat di dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. S. Pamudji mengatakan bahwa : "Secara implisit pemimpin berada di tengah-tengah orang-orang yang digerakkan untuk memberikan bimbingan, nasehat, koreksi, instruksi dan membangkitkan semangat sehingga terjalin kesatuan gerak" (1993:140).

Lebih lanjut S. Pamudji mengatakan bahwa pemimpin di Indonesia harus mempunyai prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. "Ing ngarso sung tulodo" yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu, melalui sikap dan perbuatan-perbuatan, menjadikan dirinya pola anutan dan ikutan orang-orang yang dipimpinnya.
2. "Ing madyo mangun karso" yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat untuk berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya.
3. "Tut wuri handayani" yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya agar berani berjan di depan dan sanggup bertanggung jawab (1994 : 96).

Dari pendapat tersebut di atas, menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus dapat menempatkan dirinya pada posisi yang tepat, artinya pemimpin harus dapat melihat situasi dan kondisi yang dibutuhkan pada waktu tertentu, yang mana pemimpin dapat menempatkan, dirinya pada posisi yang tepat, yaitu

pemimpin harus berada di depan, berada di tengah, dan atau di belakang pegawainya sehingga dapat mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dan Harold Koontz, Cyril O'Donnell dan Heinz Wehrich terjemahan A.

Hasymi Ali menyebutkan bahwa :

“Idealnya, orang itu hendaklah dirangsang mengembangkan bukan saja kesediaan untuk bekerja, tetapi juga kesediaan untuk bekerja dengan semangat dan keyakinan. Semangat adalah keberanian, kesungguhan, dan intensitas dalam melaksanakan pegawaiian, keyakinan mencerminkan pengalaman dan kemampuan teknis (1989: 603)”.

Dari pernyataan diatas, secara ideal kepemimpinan hendaknya dapat mengembangkan seluruh potensi pegawainya, yaitu : Pertama, dimensi hubungan pegawai sebagai manusia yang dapat dikembangkan potensinya. Kedua, dimensi tugas yang dapat dikerjakan. oleh bawahannya. Dari kedua dimensi ini, pemimpin harus benar-benar dapat melaksanakan secara bersama-sama kedua dimensi tersebut, agar bawahan merasa mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk selalu bekerja dengan bersemangat dan penuh keyakinan.

Keberhasilan dari seorang pemimpin apabila dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan terlebih dahulu secara bersama-sama di dalam organisasi. Adapun maksud tujuan bersama di sini adalah pemimpin dapat mengintegrasikan kepentingan dan kebutuhan organisasi dengan kebutuhan pegawainya.

Begitu pula I. C. Wursanto mengatakan bahwa: "Kinerja yang tinggi dan disiplin yang tinggi akan diperoleh apabila para pegawai terpenuhi kebutuhannya" (1985 : 135).

Kebutuhan manusia menurut Maslow dalam Miftah Thoha menyebutkan bahwa: "Nampaknya ada semacam hirarki yang mengatur dengan sendirinya kebutuhan-kebutuhan manusia" (1994 : 215). Selanjutnya menurut teori hirarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) di mana kebutuhan manusia disusun sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisik (*physiological needs*)
- 2) Kebutuhan keamanan (*safety needs*)

- 3) Kebutuhan sosial (*social needs*)
- 4) Kebutuhan akan prestise (*ego/esteem needs*)
- 5) Kebutuhan akan mempertinggi kemampuan kerja (*self actualization needs*) (1994: 216).

Hirarki kebutuhan tersebut dapat melahirkan suatu pola yang tipikal dan bisa dilaksanakan pada hampir setiap waktu, artinya apabila pemenuhan kebutuhan yang satu dapat terpenuhi, maka pada saat yang bersamaan akan menimbulkan keperluan kebutuhan yang lain.

Pernyataan di atas memberikan petunjuk bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi perilaku pegawainya apabila dapat memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu, untuk dapat meningkatkan Kinerja pegawai dalam organisasi, pemimpin harus mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh pegawainya dan kemudian dapat memberikan dan memenuhi kebutuhan tersebut.

Kemudian telah di sebutkan terlebih dahulu bahwa meskipun kepada pegawai diberikan rangsangan yang layak, Kinerja pegawai dapat menjadi jelek apabila lingkungan kerjanya diabaikan.

Hampir senada Sukanto dan Indiyono, mengatakan bahwa: "Lingkungan kerja yang jelek akan mengakibatkan produksi menjadi rendah, karena pegawai tidak dapat mencurahkan perhatiannya secara penuh terhadap pekerjaannya" (1976 : 123).

Begitu pula Alex S. Nitisemito mengatakan bahwa: "Sebab turunnya semangat dan kegairahan kerja banyak sekali, misalnya upah yang terlalu rendah, insentif yang kurang terarah, lingkungan kerja yang buruk, dan sebagainya" (1996 100).

Dari pendapat-pendapat tersebut Kinerja pegawai dapat ditingkatkan apabila ada lingkungan kerja pegawai baik. Untuk mencapai lingkungan kerja yang baik, pegawai harus memperhatikan hubungan sosial dengan pegawai lain, komunikasi efektif dalam organisasi, dan prosedur penyelesaian perselisihan. Oleh sebab itu, maka setiap organisasi harus memperhatikan, menjaga dan memelihara faktor-faktor lingkungan kerja tersebut agar lingkungan kerja pegawai tetap berada dalam keadaan yang baik.

Sehubungan dengan pendapat dan pernyataan tersebut di atas, maka tidaklah berlebihan apabila penulis berpendapat bahwa antara kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi dengan Kinerja pegawai mempunyai hubungan.

Motivasi merupakan kondisi kejiwaan seseorang yang dapat mempengaruhi aktivitasnya dalam pencapaian tujuan organisasi, atau dalam bentuk dorongan-dorongan yang ada pada diri seseorang yang mengarah pada tercapainya tujuan tertentu.

Motivasi kerja pegawai merupakan suatu keadaan dalam diri seorang pegawai yang dapat mengaktifkan, menggerakkan, mengarahkan atau menyalurkan perilakunya ke arah tercapainya tujuan organisasi (Wahjosumijo, 1984:165). Menurut Harold Koontz (1986:115) motivasi kerja pegawai merupakan dorongan dalam diri seorang pegawai, yang dapat mendorong, mengaktifkan, dan menggerakkan perilakunya ke arah pencapaian tujuan.

Adanya motivasi kerja dalam diri seorang pegawai akan memberikan rangsangan/dorongan yang positif terhadap pelaksanaan pegawaiannya. Dengan demikian motivasi kerja pegawai dapat mempengaruhi efektivitas kerjanya.

Dengan demikian, kepemimpinan yang baik dan disertai dengan lingkungan kerja yang baik serta adanya motivasi yang baik akan membuat Kinerja pegawai menjadi tinggi. Apabila tingkat Kinerja pegawai tinggi, maka tujuan organisasi dapat dicapai.

F. Hipotesa

Dari uraian teori-teori tersebut di atas, maka peneliti mengungkapkan hipotesa sebagai berikut :

Ho : Tidak ada pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

H1 : Ada pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

BAB IV

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini termasuk tipe penelitian eksplanatif yang berarti obyek yang diteliti ingin diketahui lebih dalam, bukan sekedar informasi umum yang apa adanya (Irawan, 2004:61). Penelitian ini ingin mengetahui adanya hubungan kausal di antara variabel independent dan variabel dependen

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini disusun berdasarkan skala ordinal, di mana suatu data tertentu bukan hanya untuk membedakan dengan data lain. Dalam skala ordinal data merupakan suatu urutan atau jenjang dalam kaitan dengan data lainnya. Maka kepada responden akan diajukan sejumlah pernyataan dengan alternative kategori jawaban, seperti sangat setuju, setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Hasil pengolahan data tersebut diuraikan secara deskriptif untuk memberikan suatu eksplanansi mengenai hubungan seluruh data berdasarkan kerangka teori yang digunakan. Dalam penelitian ini akan dicari jawaban penelitian mengenai kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai Akademi Ilmu Pemasaryakatan.

Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja dalam penelitian ini adalah merupakan variabel independent dan kinerja adalah variabel dependen. Variabel X1, X2, X3 diasumsikan mempunyai hubungan kausal atau hubungan sebab akibat dengan variabel Y. Penelitian ini juga merupakan penelitian survey, di mana pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner kepada sample tertentu yang dianggap dapat mempresentasikan populasi.

Penelitian adalah usaha yang secara sadar diarahkan untuk mengetahui atau mempelajari fakta-fakta baru. Dapat pula penelitian diartikan sebagai penyaluran hasrat ingin tahu manusia. Hasrat ingin tahu inilah yang mendorong manusia untuk melakukan kegiatan penelitian. Jadi, mengadakan suatu penelitian adalah mempertanyakan sesuatu hal untuk mendapatkan jawabannya.

Universitas Indonesia

Suparmoko (1999 : 3) mengemukakan bahwa berdasarkan atas tujuannya penelitian dapat dikelompokkan menjadi dua :

“1. Penelitian yang deskriptif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang benar mengenai sesuatu obyek, dan 2. penelitian yang bersifat analisis, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji kebenaran dari suatu pendapat. Setiap penelitian yang bertujuan untuk menemukan sesuatu pengetahuan baru, selalu memerlukan pedoman. Pedoman yang dapat digunakan dalam suatu penelitian adalah semua teori yang ada kaitannya dengan obyek penelitian”.

Tabel IV.1
Tabel Variabel dan Indikator

No	Variabel	Indikator
1.	Kinerja pegawai (Y)	1. Kualitas Kerja Pegawai 2. Kuantitas Kerja Pegawai 3. Kemampuan bekerjasama dengan pegawai lainnya
2.	Kepemimpinan (X1)	1) Pengaruh 2) Pengambilan keputusan 3) Informasi
3.	Lingkungan kerja (X2)	1) Lingkungan Internal 2) Lingkungan Eksternal
4.	Motivasi kerja (X3)	1) Kebutuhan fisiologis 2) Kebutuhan keamanan 3) Kebutuhan social 4) Kebutuhan penghargaan 5) Kebutuhan aktualisasi diri

B. Metode Penelitian

Menurut Arikunto (1998:251) penelitian korelasi bertujuan untuk menemukan ada tidaknya hubungan dan apabila ada, berapa eratnya hubungan serta berarti atau tidaknya hubungan itu. Sedangkan menurut Kountur (2004:108) penelitian korelasi adalah penelitian yang melihat hubungan antar variabel. Dua atau lebih variabel diteliti untuk melihat hubungan yang terjadi diantara mereka tanpa mencoba untuk merubah perlakuan terhadap variabel-variabel tersebut. Dengan merujuk pada pendapat tersebut di atas, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan metode Korelasi untuk melihat hubungan antar variabel, yaitu variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja dengan kinerja.

B.1. Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder, yang berbentuk kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif berupa angka-angka, skala-skala, tabel-tabel, formula dan sebagainya yang sedikit banyak menggunakan matematika. Sedangkan data kualitatif berupa data yang sukar diukur dengan angka ataupun ukuran lain yang sifatnya eksak.

B.2. Sumber Data

Sumber data yang mendukung jawaban permasalahan dalam penelitian dengan cara sebagai berikut :

a. Sumber Data Primer

Yaitu sumber data yang diperoleh dari sumber pertama, dalam hal ini data dari pegawai AKIP yang ditunjukkan sebagai sampel / responden.

b. Sumber Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari catatan-catatan, buku, makalah, laporan, arsip, dan lain-lain, terutama yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

C. Instrumen Penelitian

Menurut Irawan (2004:73) instrument adalah alat untuk mengumpulkan data. Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah daftar pernyataan yang mengacu pada variabel bebas dan variabel tergantung. Instrumen Penelitian merupakan pengukuran terhadap fenomena sosial dimana peneliti pada prinsipnya akan menggunakan alat ukur atau instrumen penelitian secara spesifik terhadap variabel yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini digunakan instrumen kuesioner, skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala ordinal (skala bertingkat) yang dikembangkan oleh likert yaitu memberikan nilai atau skor untuk jawaban yang diperoleh dari daftar pernyataan paling rendah sampai pernyataan paling tinggi. Setiap item pernyataan pada variabel tersebut menggunakan skala pengukuran antara rentang skor 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) skor ini bersifat membedakan dan mengurutkan.

Pedoman untuk pengukuran adalah sebagai berikut :

1. Kategori jawaban sangat setuju diberikan skor 4 (empat)
2. Kategori jawaban setuju diberi skor 3 (tiga)
3. Kategori jawaban tidak setuju diberi skor 2 (dua)
4. Kategori jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1 (satu)

Menggunakan instrumen penelitian skala likert memiliki keterbatasan yaitu mengukur berdasarkan persepsi responden.

D. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan/individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwanto & Pangestu : 1998, 107). Populasi yang hendak diteliti dalam penelitian ini adalah pegawai AKIP yang berjumlah 40 orang.

Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian (Anton, 1996, 65). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *total sampling*. Teknik ini digunakan karena populasi yang ada dinilai sedikit, namun karena penelitian ini salah satu variabelnya mengukur pengaruh kepemimpinan maka untuk pimpinan tidak dijadikan responden. Jadi total responden seluruhnya adalah 37 orang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian meliputi :

1. Kuesioner

Pengumpulan data dari responden / sumber data primer dengan cara mengajukan daftar pernyataan secara tertulis / angket.

2. Observasi

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan yang diselenggarakan di Akademi Ilmu Pemasarakan.

3. Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis (dokumen-dokumen) yang langsung berhubungan dengan obyek penelitian (data sekunder).

F. Teknik Analisis Data

Penggunaan kuesioner merupakan hal pokok untuk mengumpulkan data. Hasil kuesioner berupa data yang berwujud angka-angka, tabel-tabel statistik, dan uraian penelitian. Bentuk pernyataan yang digunakan dalam kuesioner yaitu pernyataan yang telah disusun sebelumnya. Agar maksud pernyataan dapat diketahui dengan jelas dan mendapatkan jawaban yang tegas maka kuesioner disusun dengan kombinasi pilihan ganda yang berisi seperangkat pernyataan kepada responden mengenai suatu sikap. Pernyataan kinerja merupakan pernyataan tentang penilaian terhadap diri masing-masing individu. Agar penilaian bisa obyektif maka pernyataan mengenai kinerja disusun sedemikian rupa sehingga tidak ada kesan bahwa pernyataan tersebut dimaksudkan untuk menilai masing-masing responden. Dengan kondisi semacam ini, diharapkan jawaban yang dikemukakan responden akan obyektif.

Metode untuk menganalisis data menggunakan metode kuantitatif kualitatif untuk memudahkan dalam melakukan analisa.

1. Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif digunakan untuk menganalisa data yang diperoleh dari angka-angka karena pengolahan data menggunakan statistik, maka data tersebut harus diklasifikasikan dalam kategori tertentu untuk mempermudah dalam menganalisa. Proses analisa data kuantitatif ini dilakukan dengan menggunakan alat analisis sebagai berikut:

a. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji instrumen penelitian, dalam hal ini adalah daftar pernyataan yang dalam ilmu-ilmu sosial merupakan tahapan penting dalam proses pelaksanaan penelitian di lapangan. Dengan pengujian instrumen itulah paling tidak dapat diperoleh manfaat, yaitu pertama

apakah instrumen penelitian itu dapat mengukur apa yang diukur dan kedua seberapa jauh instrumen penelitian tersebut dapat dipercaya atau diandalkan. Manfaat yang pertama yang dikenal dengan nama validitas (kesahihan) dan yang kedua dikenal dengan menguji reliabilitas (keandalan) instrumen penelitian (Singarimbun, 1996).

Selanjutnya dijelaskan pengujian validitas instrumen penelitian, dalam hal ini daftar pernyataan menggunakan kriteria internal yaitu mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor total, yang dikenal dengan teknik korelasi *product moment*. Untuk mengetahui apakah nilai korelasi tersebut signifikan atau tidak diperlukan tabel signifikansi *r product moment*, yaitu dengan membandingkan skor (nilai) masing-masing kuesioner dengan skor (nilai) totalnya. Kemudian pengujian reliabilitas instrumen penelitian dalam hal ini daftar pernyataan digunakan metode internal *consistency* sehingga masalah yang timbul akibat penyajian yang berulang-ulang dapat dihindari. Kedua penyajian tersebut yakni uji validitas dan uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *software* SPSS versi 15.0. Suatu data dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6 (Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, 1996). Apabila hasil hitung lebih besar dibandingkan dengan tabel pada 0,05, maka data yang ada dinyatakan valid dan reliabel. Menurut Winarno Surahkmad, perhitungannya menggunakan rumus :

$$r = \frac{N\Sigma XY - \Sigma X .\Sigma Y}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

Keterangan :
 r = Koefisien korelasi antara X dan Y
 x = Skor variabel bebas
 y = Skor variabel tergantung

Selanjutnya penafsiran terhadap besar kecil atau kuat lemahnya korelasi antar variabel-variabel penelitian tersebut, Winarno Surahkmad (1985 : 302) mengatakan bahwa :

- 0 - 0,20 : Korelasi yang rendah sekali
- 0,20 – 0,40 : Korelasi yang rendah sekali tetapi ada
- 0,40 – 0,70 : Korelasi yang sedang
- 0,70 – 0,90 : Korelasi yang tinggi
- 0,90 – 1,00 : Korelasi yang tinggi sekali

Untuk mengetahui apakah nilai korelasi (r) tersebut signifikan atau tidak, dapat secara langsung dikonsultasikan dengan harga kritik (r) pada tabel terlampir. Jika (r) hitung > dari (r) tabel berarti signifikan, sebaliknya jika (r) hitung < dari (r) tabel berarti tidak signifikan (tidak bermakna).

b. Analisa Regresi Berganda

Regresi berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), Motivasi Kerja (X_3), terhadap Kinerja pegawai (Y) Akademi Ilmu Pemasarakatan.

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Dimana :

- Y : Kinerja pegawai
- X_1 : Kepemimpinan
- X_2 : Lingkungan Kerja
- X_3 : Motivasi Kerja
- a : Konstanta
- b_1, b_2, b_3 : Koefisien regresi

Seluruh data dimasukkan ke dalam komputer, kemudian diolah dengan menggunakan program SPSS lebih lanjut dianalisis dengan *Regression Analysis*.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Yaitu untuk mengetahui persentase pengaruh variabel bebas (Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja) terhadap Variabel Terikat (Kinerja pegawai Akademi Ilmu Pemasarakatan). Pengolahan Koefisien Determinasi menggunakan program SPSS 12.0 dengan melihat hasil *Adjusted R Square*.

d. Uji Hipotesa

Analisa ini digunakan untuk menguji hipotesis koefisien regresi, yaitu untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan atau tidak. Prosedur pengujian hipotesis menggunakan analisa :

a. Pengujian regresi parsial (uji t)

Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :

Perumusan hipotesis :

$$H_0 : \beta = 0,$$

Berarti Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja pegawai Pegawai Akademi ilmu Pemasarakatan.

$$H_a : \beta \neq 0$$

Berarti Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai Pegawai Akademi Ilmu Pemasarakatan.

Level Significance (taraf signifikansi) berupa pedoman pengujian yang dinyatakan dalam bentuk persentase luas kurva normal yang digunakan adalah 5 % (0,05).

b. Pengujian regresi berganda (Uji F)

Langkah-langkah yang digunakan adalah sebagai berikut :

Perumusan hipotesis :

$$H_0 : \mu = 0$$

Berarti Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja pegawai Pegawai Akademi Ilmu Pemasarakatan.

$$H_a : \mu \neq 0$$

Berarti Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai Pegawai Akademi Ilmu Pemasarakatan.

Level Significance (taraf signifikan) berupa pedoman pengujian yang dinyatakan dalam bentuk persentase luas kurva normal yang digunakan adalah sebesar 5% (0,05).

Rumus yang digunakan adalah :

$$t = \beta_i / \text{Standard Errors of } \beta_i$$

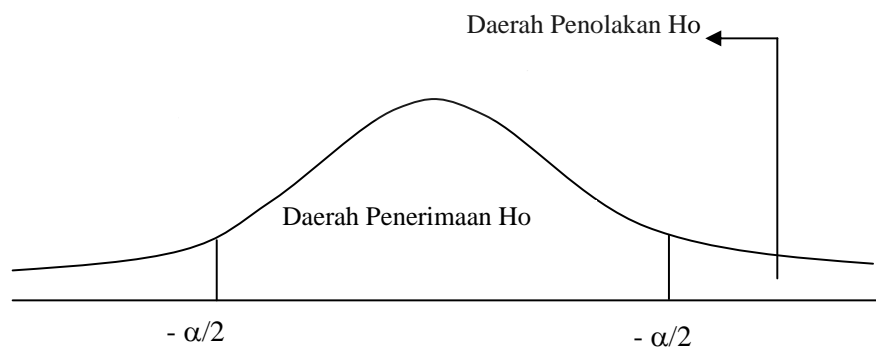
Keterangan :

β_i = Koefisien regresi parsial

t = harga t hitung

Dari hasil pengujian tersebut diatas dapat dilakukan uji t terhadap :

Gambar 3.1 Uji t



Dengan cara pengujian sebagai berikut :

- ◆ Apabila $-t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$, maka H_0 diterima yang berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai Pegawai AKIP.
- ◆ Apabila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ dan atau $t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$, maka H_a diterima yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai Pegawai AKIP.

b. Pengujian regresi berganda (Uji F)

Langkah-langkah yang digunakan adalah sebagai berikut :

Perumusan hipotesis :

$H_0 : \mu = 0$

Berarti Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja pegawai Pegawai Akademi Ilmu Pemasarakatan.

$H_a : \mu \neq 0$

Berarti Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai Pegawai Akademi Ilmu Pemasarakatan.

Level Significance (taraf signifikan) berupa pedoman pengujian yang dinyatakan dalam bentuk persentase luas kurva normal yang digunakan adalah sebesar 5% (0,05).

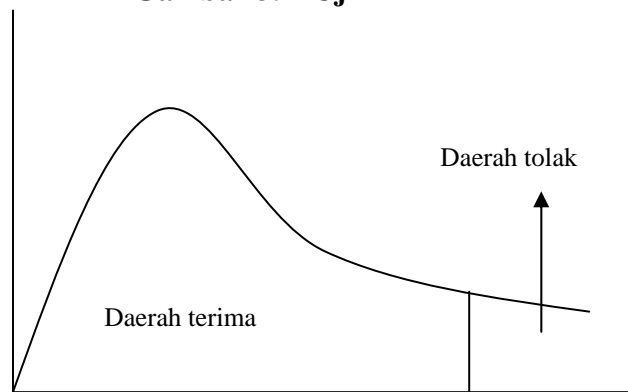
Rumus yang digunakan adalah :

$$F = 1 - \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan :

- F = Harga F hitung
- R^2 = Koefisien determinasi terkoreksi
- k = Jumlah variabel bebas
- n = Jumlah sample

Gambar 3.2 Uji F



Kriteria pengujian :

- ◆ Apabila $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga terdapat pengaruh secara bersama-sama antara Kepemimpinan (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), dan Motivasi Kerja (X_3), terhadap Kinerja pegawai Pegawai Akademi Ilmu Pemasarakatan.
- ◆ Apabila $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak sehingga tidak terdapat pengaruh bersama-sama antara Kepemimpinan (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), dan Motivasi Kerja (X_3), terhadap Kinerja pegawai Pegawai Akademi Ilmu Pemasarakatan.