

## **2. GAMBARAN UMUM BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA HUKUM DAN HAM (BPSDM)**

Dalam bab ini penulis akan memaparkan gambaran umum Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM, dari mulai sejarah berdirinya, visi dan misi, organisasi dan tata laksana hingga sarana dan prasarana yang ada.

### **2.1. Sejarah BPSDM Hukum dan HAM**

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM merupakan organisasi baru hasil pengembangan dari Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Departemen Hukum dan HAM. Pusdiklat Pegawai dibentuk tahun 1975 berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman Nomor YS.4/3/7 Tahun 1975. Penyelenggaraan diklat yang pertama dilaksanakan adalah Penataran Balai Harta Peninggalan Tingkat I, dan Penataran Tenaga Teknis Imigrasi . Pada tahun 1978, telah tersedia prasarana berupa gedung berlantai 6 yang terletak di jalan Batu Tulis raya No. 11 Jakarta Pusat. Namun demikian pada perkembangannya fasilitas yang tersedia tersebut belum sepenuhnya dapat menampung seluruh kegiatan diklat, sehingga program diklat masih menggunakan tempat/instansi lain. Tempat yang sering dipergunakan untuk pelatihan-pelatihan adalah Pusat Pendidikan Hukum (Pusdikum Angkatan Darat), Wisma Haji, Hotel Pondok Wisata dan Hotel MARS di Cipayung. Jenis Pelatihan yang ada adalah SESPA, Sepadya, Sepala, Sepada, Suspim, Tarpim, Dokumentasi dan Informasi Hukum, Calon Hakim, Statistik dan Dokumentasi dan sebagainya. Atas dasar permasalahan tersebut dan untuk meningkatkan pelayanan dan penyelenggaraan diklat, maka pada tanggal 29 Oktober 1987, pembangunan gedung Pusdiklat yang terletak di jalan raya Gandul, Cinere telah resmi menjadi tempat pusat mendidik dan melatih pegawai Departemen Kehakiman. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Presiden RI No. 91 Tahun 2006 Tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Negara RI tanggal 2 November 2006, adanya peningkatan eselonering Pusdiklat Pegawai menjadi sebuah Badan Unit Eselon I, bukan hanya peningkatan status

saja, tetapi transformasi organisasi ini diiringi dengan kompleksitas dan variasi kerja dalam pengembangan Sumber Daya Manusia aparaturnya hukum dan HAM.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM dibentuk dengan pertimbangan antara lain :

- Adanya spesifikasi keilmuan atau pengetahuan teknis operasional yang berbeda, yang tidak dapat diperoleh dari pendidikan universitas dan pendidikan formal lainnya;
- Badan ini memiliki peran dan program yang strategis guna meningkatkan kinerja kelembagaan dan kualitas sumber daya manusia, serta melakukan percepatan profesionalisme pegawai yang dilakukan secara sistematis;
- Badan ini juga bertugas untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia dan kelembagaan yang dapat terus diinternalisasi dan disosialisasikan.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM merupakan unit organisasi Departemen Hukum dan HAM, yang memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan kompetensi dan profesionalitas sumber daya manusia yang berkualitas, tidak saja bagi pegawai Departemen Hukum dan HAM, tetapi juga Sumber Daya Manusia dibidang hukum dan HAM yang berada di instansi lain dalam lingkup Nasional, seperti pemerintah daerah, lembaga legislatif, dalam tugas melaksanakan penyusunan dan perancangan peraturan dan perundang-undangan (*Legal Drafting*) dan penegakan HAM.

Sebagai konsekuensi transformasi organisasi, maka Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM harus mampu mengantisipasi tantangan tugas pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM yang semakin kompleks dalam menghadapi dinamika persoalan hukum dan HAM masyarakat Indonesia dan Internasional. Dengan adanya transformasi organisasi ini diharapkan kegiatan pengembangan SDM bidang Hukum dan HAM dapat lebih adaptif, akomodatif dan handal, karena didorong oleh adanya visi dan keyakinan baru (*reframing*), restrukturisasi, revitalisasi serta pembaruan dibidang organisasi.

Dalam menyusun strategi pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM, maka Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM berupaya melaksanakan programnya dengan mengacu pada pendekatan

*Competency-Based Human Resources Management System (CBHRM)*, sebagai suatu pendekatan mutakhir dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), yang mengintegrasikan strategi organisasi dengan sistem manajemen SDM. Sistem ini mencakup pengembangan model kompetensi yang berkaitan dengan strategi pengembangan SDM (*Competency Based Training and Development*), sehingga kompetensi yang dikembangkan akan sesuai dengan strategi dan kebijakan Departemen Hukum dan HAM baik *soft skill, hard skill, social skill*, dan *mental skill*.

Pengembangan sumber daya manusia Hukum dan HAM, meliputi pengembangan internal yaitu bagi pegawai Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia dan pengembangan eksternal dibidang hukum dan HAM pada lembaga pemerintah departemen, lembaga pemerintah non departemen, pemerintah daerah dan masyarakat, tugas pokok pengembangan BPSDM meliputi bidang kepemimpinan, manajemen, teknis, fungsional, Hak Asasi Manusia, Kerjasama hukum dan dan HAM, serta pendidikan dan pelatihan jarak jauh.

Dengan berpedoman pada visi dan misi Departemen Hukum dan HAM dalam mewujudkan tujuan dan sasaran pembangunan nasional, maka Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM memiliki :

- Visi untuk menjadikan sumber daya manusia Hukum dan HAM berkualitas.
- Misinya antara lain :
  1. Menyelenggarakan pengembangan di bidang Kepemimpinan dan Manajemen.
  2. Menyelenggarakan pengembangan di bidang Teknis.
  3. Menyelenggarakan pengembangan di bidang Fungsional dan Hak Asasi Manusia.
  4. Menyelenggarakan kerjasama pengembangan sumber daya manusia Hukum dan HAM.
  5. Memberikan dukungan penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia Hukum dan HAM.

- Tugas Pokoknya adalah melaksanakan pengembangan SDM di bidang hukum dan HAM
- Sasaran dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia antara lain:
  1. Terbentuknya sumber daya manusia Hukum dan HAM yang profesional, kreatif, inovatif, dinamis dan berwawasan ke masa depan.
  2. Terciptanya pendidikan dan pelatihan di bidang Hukum dan HAM sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan pengetahuan.
  3. Terciptanya pendidikan teknis dan fungsional hukum dan HAM yang memenuhi standar kompetensi nasional dan internasional.
  4. Terciptanya diklat dengan sistem belajar jarak jauh sehingga sumber daya manusia aparatur yang bertugas di unit pelaksana teknis dapat mengikuti diklat.
  5. Terwujudnya kerjasama diklat dengan organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan dan pelatihan dari dalam dan luar negeri dalam rangka peningkatan sumber daya manusia di bidang Hukum dan HAM.

## **2.2. Tugas Pokok dan Fungsi**

Badan pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia dibentuk berlandaskan :

1. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 91 Tahun 2006 tentang perubahan kelima atas Peraturan Presiden Nomor 10 tahun 2005 tentang unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Negara Republik Indonesia.
2. Surat Menpan RI No. B/941/M.PAN/2007 tentang Penyempurnaan rancangan peraturan Menhukham tanggal 16 April 2007.
3. Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Nomor M.04.PR.07.10 tahun 2007 tanggal 20 April 2007, tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia menyelenggarakan fungsi: 1). Penyiapan perumusan kebijakan Departemen pelaksanaan program kerja pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia; 2). Perumusan standar, pedoman, kriteria

dan prosedur pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia; 3). Koordinasi dan kerja sama pengembangan sumber daya manusia dibidang hukum dan hak asasi manusia; 4). Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi; 5). Pelaksanaan urusan administrasi di lingkungan Badan.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia terdiri dari :

**2.2.1. Sekretariat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia menyelenggarakan:**

- Pelaksanaan koordinasi dan penyusunan rencana, program kerja dan anggaran, evaluasi, penyusunan pelaporan dan kehumasan serta kerjasama pengembangan sumber daya manusia dibidang hukum dan hak asasi manusia.
- Pengelolaan urusan kepegawaian, tata usaha, administrasi pendidikan dan pelatihan serta administrasi jabatan fungsional.
- Pengelolaan urusan keuangan
- Pengelolaan urusan perlengkapan, rumah tangga, pengamanan, pengangkutan dan perpustakaan serta kearsipan.

Sekretariat badan terdiri dari :

- a. Bagian Penyusunan program dan Kerjasama;
- b. Bagian kepegawaian dan Tata Usaha;
- c. Bagian Keuangan;
- d. Bagian Umum.

**2.2.2. Pusat Pengembangan Kepemimpinan dan Manajemen menyelenggarakan fungsi :**

- Penyiapan perumusan kebijakan pengembangan sumber daya manusia di bidang kepemimpinan dan manajemen.
- Penyiapan perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur dalam rangka pengembangan sumber daya manusia di bidang kepemimpinan dan manajemen.

- Perumusan bahan pembinaan pengembangan sumber daya manusia di bidang kepemimpinan dan manajemen
- Penyusunan rencana dan program pengembangan sumber daya manusia di bidang kepemimpinan dan manajemen
- Penyiapan bahan koordinasi kegiatan pengembangan sumber daya manusia di bidang kepemimpinan dan manajemen dengan instansi terkait dan pelaksanaan penyelenggaraan kegiatan
- Penyiapan bahan evaluasi pelaksanaan kegiatan dan penyusunan laporan di lingkungan pusat.

Pusat pengembangan kepemimpinan dan Manajemen terdiri dari :

- a. Bidang Program
- b. Bidang Penyelenggaraan
- c. Bidang Evaluasi dan Pelaporan

Program kegiatan pada Pusat Pengembangan Kepemimpinan antara lain: Kegiatan diklat yang dimaksud memenuhi kualifikasi jabatan struktural meliputi Diklat Kepemimpinan TK. I, Diklat Kepemimpinan tingkat II, Diklat Kepemimpinan Tingkat III, dan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan Diklat Kader Pimpinan Departemen Hukum dan HAM Tingkat I dan II. Sedangkan untuk pelatihan substansi untuk peningkatan manajerial adalah Pelatihan Kepemimpinan Keimigrasian tingkat Mula, Pelatihan Kepemimpinan Keimigrasian Tingkat Madya, Pelatihan Kepemimpinan Keimigrasian Tingkat Utama, Pelatihan Kepemimpinan Pemasarakatan Tingkat Mula, Pelatihan Kepemimpinan Pemasarakatan Tingkat Madya, Pelatihan Kepemimpinan Pemasarakatan Tingkat Utama, Pelatihan Perencanaan Program, Pelatihan Teknologi Informasi Bagi Imigrasi

### 2.2.3. Pusat Pengembangan Teknis menyelenggarakan fungsi :

- Penyiapan perumusan kebijakan pengembangan sumber daya manusia di bidang teknis;
- Penyiapan perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur dalam rangka pengembangan sumber daya manusia di bidang teknis;
- Perumusan bahan pembinaan pengembangan sumber daya manusia di bidang teknis;
- Penyusunan rencana dan program pengembangan sumber daya manusia di bidang teknis;
- Penyiapan bahan koordinasi kegiatan pengembangan sumber daya manusia di bidang teknis dengan instansi terkait dan pelaksanaan penyelenggaraan kegiatan;
- Penyiapan bahan evaluasi pelaksanaan kegiatan dan penyusunan laporan di lingkungan pusat.

Pusat pengembangan Teknis terdiri dari :

- a. Bidang Program
- b. Bidang Penyelenggaraan
- c. Bidang Evaluasi dan Pelaporan

Program kegiatan pada Pusat Pengembangan Teknis adalah kegiatan pelatihan yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan Teknis pegawai seperti : Pendidikan Teknis Keimigrasian, Pendidikan dasar Pemasaryakatan, Pendidikan dasar Keimigrasian, Pelatihan Fidusia, Pelatihan Orientasi HKI bagi Pelaksana di Kanwil. Kegiatan non pelatihan antara lain, pengembangan program pelatihan, pengembangan kurikulum pelatihan, pengembangan standarisasi dan metode pelatihan.

#### **2.2.4. Pusat Pengembangan Fungsional dan Hak Asasi Manusia menyelenggarakan fungsi :**

- Penyiapan perumusan kebijakan pengembangan sumber daya manusia di bidang fungsional dan hak asasi manusia;
- Penyiapan perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur dalam rangka pengembangan sumber daya manusia di bidang fungsional dan hak asasi manusia;
- Perumusan bahan pembinaan pengembangan sumber daya manusia di bidang fungsional dan hak asasi manusia;
- Penyusunan rencana dan program pengembangan sumber daya manusia di bidang fungsional dan hak asasi manusia;
- Penyiapan bahan koordinasi kegiatan pengembangan sumber daya manusia di bidang fungsional dan hak asasi manusia dengan instansi terkait dan pelaksanaan penyelenggaraan kegiatan;
- Penyiapan bahan evaluasi pelaksanaan kegiatan dan penyusunan laporan di lingkungan pusat.

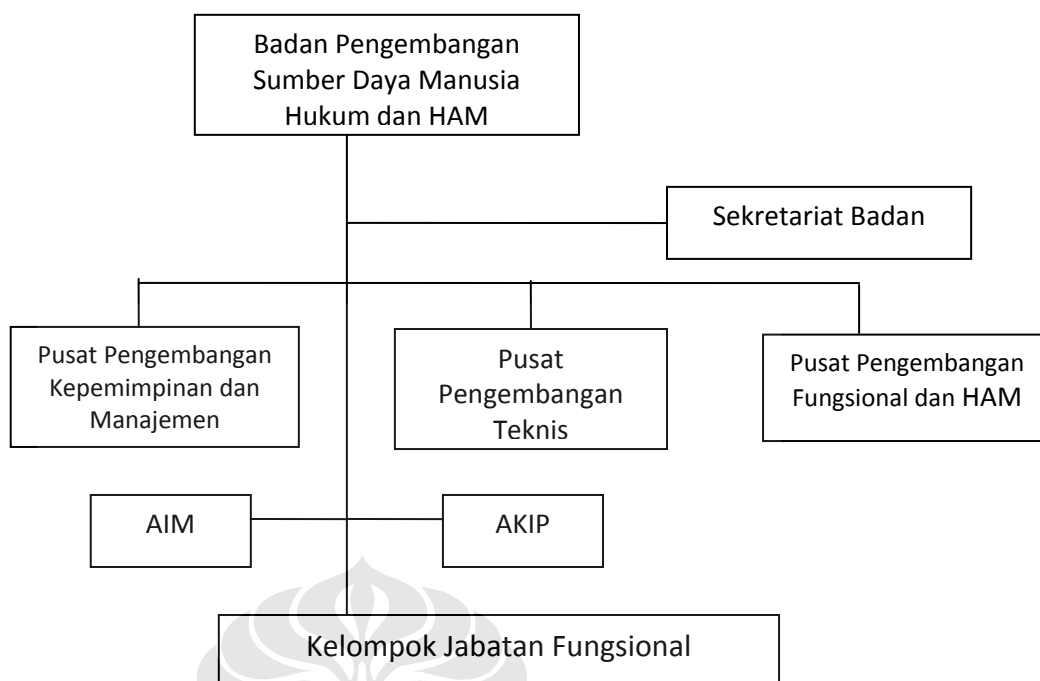
Pusat pengembangan Fungsional dan Hak Asasi Manusia terdiri dari :

- a. Bidang Program
- b. Bidang Penyelenggaraan
- c. Bidang Evaluasi dan Pelaporan

Pusat Pengembangan Fungsional dan Hak Asasi Manusia mempunyai program kegiatan pelatihan yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis substansi pegawai dalam rumpun jabatan fungsional dan Hak Asasi Manusia antara lain : Pelatihan SUNCANG, Pelatihan Bendaharawan, Pelatihan Bendaharawan, Pelatihan Auditor, Pelatihan Pustakawan, Pelatihan Arsiparis dan Pelatihan PPNS.



**Gambar 2.1. Struktur Organisasi BPSDM Hukum dan HAM**



Sumber : Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I  
 Nomor : M.09-PR.07.10 Tahun 2007 Tanggal : 20 April 2007

### 2.3. POPULASI

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang berada dalam lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia yang berjumlah sekitar 171 orang, tidak termasuk Akademi Imigrasi dan Akademi Ilmu Pemasarakatan. Masing-masing populasi yang berada pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia terdiri dari:

**Tabel. 2.1. Jumlah Pegawai pada BPSDM**

No	Responden	Jumlah
1	Pejabat Eselon I	1
2	Pejabat Eselon II	4
3	Pejabat Eselon III	13
4	Pejabat Eselon IV	30
5	Widyaswara	12
6	Staf	123
	Jumlah	171

Berdasarkan data per 21 April 2008 pada Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian BPSDM

#### 2.4. Fasilitas

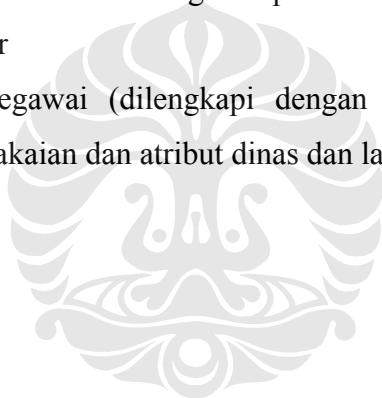
Dalam menunjang kegiatannya Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM mempunyai fasilitas , antara lain :

1. Gedung Kelas 3 Lantai  
BPSDM Hukum dan HAM mempunyai Gedung kelas terdiri dari 36 ruangan besar dan kecil berkapasitas 2500 orang.
2. Gedung Perkantoran  
Gedung perkantoran yang dimiliki sebanyak 2 unit yang masing-masing terdiri atas tiga lantai.
3. Gedung serbaguna  
Gedung setinggi 3 lantai ini telah dilengkapi dengan fasilitas perpustakaan yang mengoleksi sekitar 4000 judul buku, laboratorium komputer, laboratorium bahasa, ruang seminar dan kafetaria.
4. Auditorium  
Gedung ini terdiri dari 2 lantai yang mampu menampung 1700 orang dengan dilengkapi sarana audio visual lengkap dan modern.
5. Asrama  
Untuk menunjang kenyamanan peserta diklat, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM memiliki Asrama Latihan (AL) dan Asrama

Latihan (AP) sebanyak 6 unit, masing-masing terdiri dari 4 lantai dengan kapasitas tampung hingga 360 orang. Gedung Asrama juga memiliki asrama tambahan untuk latihan sebanyak 6 unit (3 lantai) yang mampu menampung 540 orang, serta gedung asrama eksekutif berlantai 3 dan 4 sebanyak 3 unit dengan kapasitas 190 orang.

6. Fasilitas Penunjang

- a) Ruang Karaoke dan Fitness
- b) Guest House (untuk tamu VIP, terdiri dari 4 kamar tidur dan lobby yang representatif)
- c) Kantin (2 lantai bagi Taruna AKIP dan AIM serta peserta pelatihan)
- d) Lapangan Tenis (dilengkapi dengan ruang ganti dan kamar mandi, lapangan bola basket dan bola volley)
- e) Masjid (seluas 676 m<sup>2</sup> dengan kapasitas 500 jamaah)
- f) Lahan parkir
- g) Koperasi Pegawai (dilengkapi dengan Waserba, Foto Copy, Laundry, Penjualan pakaian dan atribut dinas dan lain lain)
- h) Poliklinik



### 3. KERANGKA TEORI

Manajemen adalah serangkaian proses yang dapat memelihara sistem manusia dan sistem teknologi yang rumit agar tetap berjalan lancar. Aspek terpenting dari manajemen mencakup planning, budgeting, organizing, staffing, controlling dan problem solving. Dalam bab ini penulis mencoba menjelaskan teori-teori dari para ahli tentang kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja

#### 3.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah serangkaian proses yang menciptakan agar organisasi berada ditempat pertama atau menyesuaikan organisasi terhadap kondisi yang terus berubah. Kepemimpinan merumuskan bagaimana seharusnya masa depan nanti, mengarahkan orang-orang dengan visi tersebut dan memberi inspirasi kepada orang-orang untuk merealisasikannya walaupun banyak rintangan (Kotter,1996).

Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu kegiatan dalam bidang manajemen mencakup aktifitas-aktifitas yang dirancang untuk mengkoordinasikan dan membefrdayakan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Sumber daya manusia menurut beberapa ahli dipandang sebagai salah satu faktor produksi maupun asset perusahaan yang berharga bagi organisasi. Sebagai faktor produksi diartikan sebagai pengelola yang bertanggung jawab pada perusahaan. Sedangkan sebagai asset perusahaan, diartikan sumber daya manusia memiliki peran penting dalam memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi melalui pemberdayaan. Menurut Ron dan David (1997:15) pemberdayaan adalah dalam hal pencapaian tujuan organisasi. Setiap anggota organisasi terlibat dalam membuat organisasi menjadi berhasil. Keberhasilan dapat dicapai manakala mendapat dukungan penuh dari puncak manajemen. Pemberdayaan sumber daya manusia dapat berjalan apabila ada pendelegasian wewenang yang diberikan oleh atasan kepada bawahan untuk melibatkan bawahan pada beberapa tingkat dan cara. Pengembangan pemberdayaan ini membutuhkan perhatian dan kesabaran pimpinan, karena organisasi membutuhkan pengetahuan pegawai, pengalaman dan kemampuan seperti komitmen yang dapat mencapai tujuan organisasi.

### 3.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Robbins dalam Nawawi (2003) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian (tujuan). Dalam buku yang sama Owen mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin.

Kepemimpinan (leadership) menurut Asep, Iskak dan Tanjung (2003) adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu. Jadi kepemimpinan atau leadership adalah merupakan “sifat-sifat” yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (leader) Ivancevich (2001) menyatakan:

*“Leaders must orchestrate the distinctive skills, experiences, personalities, and motives of individuals. Leader also must facilitate the interactions that occur within work group”.*

Seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang dipimpinnya. Selain itu pemimpin juga harus memfasilitasi interaksi yang terjadi diantara kelompok dalam organisasi. Dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki untuk memadukan seluruh potensi pegawai yang dipimpinnya. Boone dan Kurtz dalam Nawawi (2003) juga menyatakan:

*“Manager have a responsibility to develop, implement, monitor, and modify measures of performance”*

Seseorang pemimpin/manajer mempunyai peranan dan tanggung jawab dalam melakukan pengembangan, pelaksanaan, pemantauan dan pengukuran kinerja yang telah dilakukan oleh bawahannya.

Siagian dalam Martono (2002:20) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu inti dari manajemen, karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber-sumber daya alam lainnya. Terry dalam Nawawi (2003:23) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan dimana seseorang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk

bekerjasama secara sukarela dalam mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan pemimpin tersebut.

Wahyusumijo (1987:1) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu penerapan pengaruh pada orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu oleh orang lain yang melakukan pengaruh tersebut. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang/ kelompok dalam usahanya mencapai tujuan di dalam suatu situasi tertentu.

Kartono (1994:26) menyatakan, kepemimpinan adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi mampu mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan tertentu.

Yulk (1994:4) mengartikan kepemimpinan secara luas sebagai proses mempengaruhi pengertian mengenai kejadian-kejadian bagi pengikut, sasaran yang dipilih adalah suatu kelompok atau organisasi, pengorganisasian dan kegiatan-kegiatan kerja untuk mencapai tujuan tersebut, motivasi dari pengikut untuk mencapai tujuan, pemeliharaan hubungan kerja sama dan team work, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada diluar kelompok atau organisasi. Istilah pemimpin atau manajer digunakan untuk menunjuk orang-orang yang menduduki posisi-posisi, dengan posisi tersebut mereka diharapkan dapat menjalankan kepemimpinan.

Edwin A. Fleishman menyatakan sebagaimana dikutip oleh James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr yang diterjemahkan oleh Wahid (1997:263) kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan melalui proses komunikasi untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan.

Hasibuan (1996:200-201) menjelaskan Leadership adalah gaya atau style seorang manajer untuk mengarahkan, mengkoordinasikan dan membina para bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja produktif mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gairah kerja, kinerja dan proses manajemen

suatu organisasi akan baik, jika tipe, gaya, cara kepemimpinan yang diterapkan manajernya baik.

Kotter (1996:25) mendefinisikan kepemimpinan sebagai seperangkat proses yang ditujukan terutama untuk menciptakan organisasi atau menyesuaikan terhadap keadaan-keadaan yang jauh berubah.

Lussier (1996:208) menyebutkan kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi pegawai supaya bekerja kearah pencapaian sasaran.

Stephen P. Robins sebagaimana dikutip Suaeb (2000:24) menyebutkan bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi.

Rivai(2003:2) mengatakan bahwa definisi kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Ki Hajar Dewantoro merumuskan dasar-dasar kepemimpinan sebagai berikut:

- Ing ngarso sung tulodo (dimuka memberi suri tauladan yang dipimpin)
- Ing madyo mangun karso (ditengah membangun membangkitkan semangat)
- Tut wuri handayani (Dari belakang mendukung dan mendorong daya gerak)

Ishak dan Tanjung (2003) mengatakan bahwa dalam hal memotivasi pegawai, maka seorang pemimpin dapat mengambil langkah-langkah sebagai berikut :

1. Tingkatkan kemauan staf untuk bekerja keras dengan memberi tanggungjawab lebih besar
2. Ajak staf berdiskusi sebelum memutuskan suatu invasi dan jangan menunggu sampai segalanya terlambat untuk melakukan perubahan
3. Dengarkan apakata staf dan pertimbangan keinginannya. Hindari sesuatu yang dapat menimbulkan perasaan bahwa tidak mengacuhkannya.
4. Memberi staf kesempatan untuk berpartisipasi dalam membuat deskripsi kerjanya.

Benis dalam Nawawi (2003:15) mengemukakan bahwa kemampuan pemimpin dalam memberdayakan anggota organisasi mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Mampu membuat setiap orang sebagai anggota organisasi merasa penting/ berarti dalam setiap aktivitas organisasi (*people feel significant*)
2. Mampu memotivasi setiap orang sebagai anggota organisasi untuk terus menerus belajar dan mengembangkan kompetensinya (*learning and competence matter*)
3. Mampu membantu setiap orang atau anggota agar merasa menjadi bagian dari organisasi sebagai satu kesatuan masyarakat (*people are part of community*)
4. Mampu membangkitkan semangat kerja (*work is exciting*) setiap orang sebagai anggota organisasi.

Dari pernyataan Bennes tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin mempunyai andil yang cukup besar untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Apabila seorang pemimpin dapat memberikan perasaan nyaman di lingkungan kerja bagi seluruh pegawai tanpa adanya perbedaan perlakuan dan membuat pegawai merasa berarti, dengan mudah pimpinan dapat memotivasi untuk terus meningkatkan kompetensi dan membangkitkan semangat kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Manz dan Sims (2001) menentangakan sebuah perspektif baru mengenai kepemimpinan yang menawarkan paradig baru yang cocok dari lingkungan kerja yang modern. Bahwa satu-satunya jalan untuk meraih sukses adalah dengan mengetuk potensi inner leadership yang ada dalam diri setiap pegawai.

Pemimpin yang benar-benar sukses adalah mereka yang berhasil membuat pengikutnya menjadi self-leader yang pada dasarnya merupakan pilar-pilar kekuatan yang akan mendukung organisasi pada masing-masing tingkatan. Startegi-strategi yang perlu bagi seorang pemimpin untuk membuka kesempatan bagi para pengikutnya untuk dapat berekspresi dan



mengembangkan keahlian memimpin diri mereka sehingga proses yang terjadi diwarnai dengan motivasi yang tinggi dari bawahan dan mereka menjadi contributor yang dinamis.

Kepemimpinan dalam organisasi memerlukan suatu strategi untuk mempengaruhi pegawai agar memberikan kontribusi secara optimal berupa kinerja yang baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Strategi kepemimpinan kemampuan untuk mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan sehingga dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan perilaku pegawai didalam organisasi.

### 3.1.2. Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/ organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi ini. Fungsi kepemimpinan antara lain memulai (*initiating*), mengatur (*regulating*), memberitahu (*informing*), mendukung (*supporting*), menilai (*evaluating*), menyimpulkan (*summing*).

Sementara menurut Nawawi (2003:46), fungsi-fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

#### a. Fungsi pengambilan keputusan

Fungsi pengambilan keputusan sebagai strategi kepemimpinan sangat penting peranannya, karena tanpa kemampuan dan keberanian tersebut, pemimpin tidak mungkin menggerakkan anggota organisasinya. Keberanian mengambil keputusan, bagi anggota organisasi berarti pemimpinnya mengetahui cara mencapai tujuan organisasi yang akan memberikan manfaat pada semua anggota organisasi. Pada tahap berikutnya pemimpin harus mampu mengkomunikasikan keputusan yang telah ditetapkannya pada anggota organisasi untuk dilaksanakan.

Pemimpin harus mampu mengambil keputusan dalam berbagai situasi, dengan memilih satu alternatif terbaik di antara sejumlah alternatif keputusan yang dihadapinya. Pemimpin harus mampu pula menjelaskan alasan-alasan

memilih salah satu alternatif keputusan tersebut dengan cara yang paling mudah difahami, agar mendapat dukungan dalam pelaksanaannya.

b. Fungsi instruktif

Kekuasaan/wewenang memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah. Fungsi instruktif tidak harus dijalankan secara otoriter, yang akan berdampak pemimpin kehilangan kewibawaannya karena instruksi ditantang atau ditolak dan tidak dilaksanakan oleh anggota organisasi.

c. Fungsi Konsultatif

Pemimpin menjadi figur sentral dan tumpuan harapan anggota di lingkungan organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin tersebut ditempatkan sebagai tokoh yang diyakini mengetahui dan dapat membantu menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi oleh anggota organisasi dalam bekerja. Pemimpin dipandang sebagai alamat yang paling tepat untuk berkonsultasi dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah beragam di lingkungan organisasinya.

Dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, setiap dan semua pemimpin harus siap dan bersedia memberikan kesempatan pada anggota organisasi untuk berkonsultasi dalam mengatasi / menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Disamping itu tidak mustahil termasuk juga berkonsultasi mengenai masalah-masalah pribadi yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan pekerjaan.

Fungsi konsultatif dapat juga berarti anggota organisasi diberi kesempatan menyampaikan kritik, saran, informasi dan pendapat yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi. Pelaksanaan fungsi konsultatif seperti itu penting bagi pimpinan, karena dapat digunakan juga untuk

menghimpun informasi-informasi terbaru atau umpan balik (feedback) yang berguna untuk melakukan perbaikan kepemimpinannya, terutama untuk mengambil keputusan-keputusan baru di masa mendatang.

d. Fungsi partisipatif

Kemampuan pemimpin mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posisi dan kewenangannya agar berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan yang relevan. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

Vroom dan Yetton dalam Nawawi (2003:55) mengembangkan model “Partisipasi Pimpinan dan Bawahan” dalam mengambil keputusan partisipatif. Model ini mengatakan bahwa dalam pengambilan keputusan perlu mengikutsertakan bawahan dengan memberikan kesempatan menyampaikan saran dan pendapatnya. Dengan pola tersebut bawahan akan merasakan bahwa keputusan tersebut adalah keputusannya juga, yang harus didukung pelaksanaannya secara bertanggung jawab. Fungsi partisipatif tersebut, tidak saja akan menempatkan pemimpin sebagai orang dalam (in group) tetapi juga akan diiringi dengan sikap dipercaya, dihormati dan disegani tanpa rasa takut diantara anggota organisasi.

e. Fungsi delegatif

Dalam melaksanakan kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, setiap pemimpin memerlukan dan memiliki kekuasaan/ kewenangan dan tanggung jawab yang harus diimplementasikan secara baik, tepat dan benar. Pemimpin yang efektif tidak bekerja sendiri, pemimpin harus mampu mendayagunakan orang lain (anggota organisasi) agar bekerja untuk diri/ organisasinya. Untuk itu pemimpin harus mampu membagi pekerjaan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab pelaksanaannya, termasuk juga

dalam mengambil keputusan sesuai batas kekuasaan dan tanggung jawab yang dilimpahkan itu.

### **3.1.3. Gaya Kepemimpinan**

Rivai (2003) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Asep dan Tanjung (2003) mengemukakan untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain menuju kepada pencapaian tujuan tertentu, maka dalam penerapan manajemen sumber daya manusia lazimnya digunakan empat macam gaya kepemimpinan, yakni:

#### **3.1.3.1. *Democratic Leadership***

Suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada “kemampuan untuk menciptakan kepercayaan”. Kepemimpinan yang demokratis ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri (Rivai:2003)

Ciri gaya kepemimpinan demokratik sebagai berikut :

- Kebebasan pemimpin dan pengikut untuk menggunakan kekuasaannya sedang dan saling mengontrol.
- Pemimpin berpendapat tidak dapat melakukan tugasnya dan mengambil keputusan tanpa pengikutnya.
- Demikian pula para pengikutnya tidak dapat melakukan tugasnya tanpa pemimpinnya.
- Penentuan visi, misi dan strategi organisasi dilakukan bersama pemimpin dan para dipimpin oleh pemimpin.

- Dalam mengambil keputusan pengumpulan informasi, mengumpulkan alternative dan memilih alternative terbaik dilakukan bersama-sama dengan pengikut.
- Pemimpin dan pengikut secara bersama-sama membuat rencana kegiatan dan dilaksanakan oleh pengikut di bawah supervise pemimpin.
- Komunikasi berlangsung secara formal dan informal secara tiga arah, ke bawah ke atas dan menyamping.

### 3.1.3.2. *Dictatorial atau Autocratic Leadership*

Suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada “kesanggupan untuk memaksakan” keinginannya yang mampu untuk mengumpulkan pengikut-pengikutnya untuk kepentingan pribadinya dan/ atau golongannya dengan kesediaan untuk menerima segala resiko apapun. Kekuasaan/ wewenang dipergunakan untuk mengintimidasi dan menekan bawahan, diikuti dengan pengawasan yang sangat ketat, dan bila tidak terlaksana akan mendapat sanksi/ hukuman. Kondisi ini akan menimbulkan kepatuhan yang tinggi karena rasa takut atau kepatuhan yang bersifat palsu.

Ciri dari kepemimpinan otokratik adalah sebagai berikut :

- Kebebasan memimpin untuk menggunakan kekuasaannya dalam kepemimpinan tinggi.
- Kebebasan pengikut untuk menggunakan kekuasaannya tidak ada.
- Semua keputusan kebijakan dan operasional diambil oleh pemimpin, sedangkan pengikutnya hanya pelaksana keputusan
- Pemimpin mempunyai hak prerogatif dan hak untuk memberi perintah kepada pengikut dan wajib dihormati para pengikutnya.
- Tidak ada pendelegasian wewenang dari pemimpin ke pengikut.
- Komunikasi dilakukan secara formal melalui jalur hirarki organisasi satu arah dari atas ke bawah.
- Komunikasi dari bawah ke atas hanya merupakan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas bawahan atas

permintaan pimpinan atau secara priodik pada waktu yang telah ditetapkan.

- Pemimpin mempunyai hak dan kewajiban untuk menghukum pengikut jika tidak mematuhi pemimpin.
- Pemimpin can do wrong atau selalu benar.

### 3.1.3.3. *Paternalistik Leadership*

Perpaduan bentuk antara gaya democratic dan Dictatorial. Pada dasarnya kehendak kepemimpinan juga harus berlaku, namun dengan jalan atau melalui unsur-unsur Demokrasi. Sistem ini dapat digambarkan sebagai diktator yang berbaju demokratis.

Ciri-ciri dari gaya kepemimpinan paternalistik adalah sebagai berikut :

- Kebebasan untuk menggunakan kekuasaannya tinggi.
- Kebebasan pengikut untuk menggunakan kekuasaannya rendah.
- Tujuan organisasi ditentukan sepenuhnya oleh pimpinan.
- Pengambilan keputusan kebijakan dan operasional dilakukan oleh pemimpin dengan informasi yang disediakan pengikut.
- Pengikut memanggil pemimpin dengan sebutan :: bapak, ibu, romo, datuk, dan paduka yang mulia.
- Pengikut melaksanakan keputusan dan memberikan balikan hasilnya.
- Pemimpin menganggap dan memberlakukan pengikut sebagai orang yang belum dewasa dan perlu dibimbing terus menerus.
- Komunikasi dua arah akan tetapi inisiatif komunikasi selalu dilakukan oleh pimpinan.
- Komunikasi dua arah ke atas dalam bentuk laporan dan pertanggungjawaban bawahan.

### 3.1.3.4. *Free Rein Leadership*

Salah satu gaya kepemimpinan yang sepenuhnya menyerahkan seluruh kebijaksanaan pengoperasian manajemen sumber daya manusia kepada

bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditetapkan oleh atasan.. Pimpinan hanya sekedar mengawasi dan menerima laporan saja.

Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi (Nawawi:2003).

Ciri gaya kepemimpinan free rein sebagai berikut :

- Kebebasan pemimpin untuk menggunakan kekuasaannya sama besar dengan kebebasan pengikut untuk menggunakan kekuasaannya secara minimal dan membolehkan para pengikut untuk menggunakan kekuasaannya secara maksimal.
- Pemimpin bersama-sama para pengikutnya menentukan visi, misi dan tujuan organisasi.
- Pemimpin menyerahkan sepenuhnya pengambilan keputusan pencapaian tujuan organisasi kepada para pengikut.
- Pengikut bebas untuk melaksanakan aktifitas dalam mencapai tujuan organisasi.
- Pengikut mempunyai kewajiban untuk mempertanggungjawabkan aktifitas pencapaian tujuan organisasi kepada pemimpin.

### **3.2. BUDAYA ORGANISASI**

Definisi budaya menurut American Heritage Dictionary dalam Kotter dan Heskett (1997) adalah totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk, yang ditransmisikan bersama. Sedangkan Schein (1992) mendefinisikan budaya sebagai asumsi dan keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota dari sebuah kelompok:

*“The idea that certain things in groups are shared or held in common”*

Lebih lanjut menurut Schein (1992), Budaya dapat dikatakan relatif stabil sifatnya, biasanya berubah sangat lambat. Beberapa fungsi budaya :

- Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat;
- Sebagai pengikat suatu masyarakat;
- Sebagai sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumber daya;
- Sebagai kekuatan penggerak;
- Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah;
- Sebagai pola perilaku;
- Sebagai warisan
- Sebagai pengganti formalisasi;
- Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan;
- Sebagai proses yang menjadikan bangsa dan negara sehingga terbentuk nation state.

Kasim (1993) mengutip Wexley dan Yukl mendefinisikan organisasi sebagai sebuah pola kerja sama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu. Lebih lanjut dijelaskan bahwa dalam masyarakat modern dikenal banyak jenis organisasi yang memegang peranan penting dalam kehidupan sehari-hari seperti sekolah, rumah sakit, instansi pemerintah, perusahaan negara atau perusahaan swasta ataupun dalam konteks yang lebih kecil yaitu organisasi RT dan RW dan sejenisnya.

Lubis dan Husaini (1987) berpendapat organisasi adalah suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing yang sebagai satu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batasan-batasan yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas di lingkungannya.

Schein (1992) menyatakan pendapat mengenai budaya organisasi adalah sebagai suatu pola asumsi dan keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota dari sebuah kelompok atau organisasi, ketika organisasi ini memecahkan masalah adaptasi eksternal dan internal para anggotanya, yang telah bekerja



dengan cukup baik untuk dapat dikatakan valid dan karenanya dapat diajarkan kepada anggota organisasi yang baru sebagai cara yang tepat dalam mengamati, berfikir, dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Definisi budaya organisasi tersebut menggambarkan tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang berkarya dalam organisasi tersebut, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru.

Hal tersebut sesuai yang dikutip Flippo (1993) dari Haire, Ghiselli dan Porter (1993) bahwa setiap organisasi memiliki budaya yang unik dan khas seperti setiap orang memiliki kepribadian yang unik dan khas pula. Setiap lingkungan organisasi memiliki budaya yang berlaku didalamnya, dan tidak selalu sama dengan budaya yang berlaku merujuk pada sistem nilai, norma-norma, tata cara, dan praktek-praktek perilaku yang dimiliki dan dijadikan acuan bagi seluruh anggota suatu organisasi.

Robbins (1994) menyatakan bahwa budaya organisasi merujuk pada suatu sistem “pengertian yang diterima secara bersama-sama”. Lebih lanjut Robbin menjelaskan bahwa organisasi mempunyai kepribadian, seperti halnya individu. Kepribadian tersebut merupakan budaya organisasi. Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat interdependen.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari persamaan dan perbedaan definisi budaya organisasi adalah bahwa budaya organisasi merupakan pola terpadu dari tingkah laku individu dalam organisasi yang menunjukkan bagaimana cara karyawan bekerja dan bertingkah laku serta bagaimana mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi terdiri atas nilai-nilai, yaitu apa yang dianggap penting dalam organisasi, dan kepercayaan, yaitu apa yang dipikirkan oleh karyawan tentang sesuatu hal yang akhirnya menghasilkan norma-norma untuk bertingkah laku.

Charman dan Caldwell dalam Munandar (2001), mengemukakan ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*Innovation and risk taking*). Mencari peluang baru, mengambil resiko, eksperimen, dan merasa tidak terhambat oleh kebijakan dan praktek-praktek formal.
2. Stabilitas dan keamanan (*stability and security*). Menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya (*predictability*), keamanan dan penggunaan dari aturan-aturan yang mengarahkan perilaku.
3. Penghargaan kepada orang (*respect for people*). Memperlihatkan toleransi, keadilan dan penghargaan terhadap orang lain.
4. Orientasi hasil (*outcome orientation*). Memiliki perhatian dan harapan yang tinggi terhadap hasil, pencapaian dan tindakan.
5. Orientasi tim dan kolaborasi (*team orientation and collaboration*). Bekerja bersama secara terkoordinasi dan berkolaborasi.
6. Keagresifan dan persaingan (*Aggressiveness and competetion*). Mengambil tindakan-tindakan tegas di pasar-pasar dalam menghadapi para pesaing.

Menurut Robbins (1998), diterjemahkan Pujaatmaka (2002: 247-248), ada kesempatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu ke satu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini bila diamati dengan cermat, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai organisasi. Riset terbaru mengemukakan karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian kerincian  
Sejauh mana para pegawai dapat memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil  
Sejauh mana manajemen memfokuskan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.  
Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

4. Orientasi orang  
Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Orientasi tim  
Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan  
Sejauh mana orang-orang itu agresif, kompetitif dan bukannya individu-individu.
7. Kemantapan.  
Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kotinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi. Gambaran ini menjadi dasar perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan didalamnya dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

Selanjutnya Robbins (1998) menyebutkan adanya 10 (sepuluh) karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi adalah :

1. Inisiatif individu. Tingkat tanggungjawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko  
Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.
3. Arah  
Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi  
Sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

5. Dukungan dari manajemen  
Sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol  
Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas  
Sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian professional.
8. Sistem imbalan  
Sejauh mana alokasi imbalan (contoh kenaikan gaji, promosi) didasari atas criteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik  
Sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi  
Sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Keseluruhan karakteristik tersebut meliputi dimensi structural dan perilaku. Sebagai contoh sering dukungan dari manajemen adalah ukuran mengenai perilaku kepemimpinan. Pada gilirannya dimensi tersebut terkait dengan desain organisasi. Hal ini dapat terlihat bahwa makin rutin teknologi sebuah organisasi dan makin desentralisasi proses pengambilan keputusannya, maka inisiatif individual para pegawaipun makin berkurang.

### **3.3. MOTIVASI**

#### **3.3.1. Pengertian Motivasi**

Menurut Terry, sebagaimana dikutip Moekijat (2002) bahwa motivasi adalah keinginan di dalam diri seorang individu yang mendorong ia untuk bertindak. Selanjutnya Moekijat (2002: 5) menyimpulkan bahwa

motivasi mempunyai arti yang sama dengan motif, yakni suatu daya dorong atau perangsang untuk melakukan sesuatu.

Didalam lingkup pekerjaan, Amstrong (1999) mengemukakan bahwa motivasi beroperasi dalam 2 cara. Pertama, orang dapat memotivasi dirinya sendiri dengan mencari, menemukan dan melakukan pekerjaan yang membawa mereka pada harapan bahwa tujuan mereka akan tercapai. Kedua, orang dapat dimotivasi oleh pimpinan melalui beberapa metode, seperti gaji, promosi dan penghargaan. Motivasi yang pertama disebut *extrinsic motivation*.

Bittel (1996) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu dalam rangka memenuhi kebutuhan yang sangat individual untuk bertahan hidup, keamanan, perkawanan, kehormatan, pencapaian, kekuasaan, pertumbuhan dan rasa harga diri.

Motivasi menurut pendapat Werther dan Davis (1996) merupakan dorongan seseorang untuk bertindak, karena mereka merasa bahwa mereka harus melakukannya. Pendapat lain dikemukakan oleh Gibson (1996) dimana motivasi merupakan konsep yang dipakai untuk menggambarkan dorongan yang timbul pada diri seseorang yang menggerakkan dorongan perilakunya. Disini Motivasi diartikan sebagai dorongan yang menggerakkan seseorang individu untuk melakukan suatu pekerjaan guna pencapaian tujuan yang dianggap sesuatu yang berharga. Dari pengertian tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan rangkaian sikap yang mendorong ataupun menggerakkan individu untuk bertindak demi pencapaian tujuan.

Menurut Gitosudarmo (2000) mengartikan motivasi sebagai faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan prilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Selanjutnya dijelaskan bahwa proses timbulnya motivasi merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. Adapun tahapan proses timbulnya motivasi tersebut adalah sebagai berikut: Pertama, muncul suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk mengurangi dengan perilaku tertentu. Kedua, seseorang kemudian

mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut. Ketiga, seseorang mengarahkan prilakunya kearah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan, ketrampilan maupun pengalamannya. Keempat, penilaian preatasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Kelima, imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung kepada evaluasi atas prestasi yang dilakukan. Keenam, akhirnya seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan memuaskan kebutuhannya.

### 3.3.2. Teori Motivasi

Menurut Zainun (1994) seluruh teori-teori mengenai motivasi pada dasarnya dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok teori, yaitu teori-teori yang menyangkut proses dan teori-teori yang menyangkut kepuasan atau kebutuhan. Selanjutnya disebutkan bahwa teori tentang proeses menentukan prilaku manusia yang dapat digiatkan dan dipertahankan.. Sedangkan teori tentang kepuasan adalah mengenai apa yang terdapat dalam diri seseorang atau lingkungan orang itu yang menggiatkan dan mempertahankan perilaku orang itu.

Teori motivasi yang termasuk dalam kelompok dalam kelompok teori kepuasan (Content Theory) antara lain :

- a. Klasik oleh Teori Motivasi K F.W. Taylor. Teori motivasi klasik (teori kebutuhan tunggal) ini dikemukakan oleh Frederick Winslow Taylor. Menurut teori ini (dalam Hasibuan 2001) motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah karyawan dinaikan maka semangat bekerja mereka akan meningkat.
- b. Teori ERG (Existence, Relatedness and Growth) oleh Clayton Alderfer  
Teori ERG yang dikemukakan oleh Alderfer, menganggap bahwa kebutuhan manusia ada tiga kelompok utama (dalam Gitosudarmo, 2000: 32) yaitu:
  1. Kebutuhan eksistensi
  2. Kebuthan akan keterikatan
  3. Kebutuhan akan pertumbuhan

Sementara itu teori-teori motivasi yang termasuk dalam teori proses (*process theory*) adalah;

a. Teori Harapan (*expectancy Theory*)

Menurut Victor H. Vroom (dalam Hasibuan, 2001 : 116) bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbale balik antara apa yang dia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Teori harapan ini didasarkan atas :

- Harapan (*expectancy*), adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku.
- Nilai (*volume*), adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai tertentu bagi setiap individu.
- Pertautan (*instrumentality*), adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat dua.

b. Teori Keadilan (*equaty theory*) oleh Stacey Adams

Teori ini menitik beratkan pada pandangan dorongan untuk menghilangkan kesenjangan antara kontribusi individu untuk kepentingan organisasi dan imbalan yang diterima. Jadi, prinsip keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan atas penilaian yang obyektif dan adil.

Dari teori-teori tentang motivasi sebagaimana diuraikan di atas, maka dalam penelitian ini akan menerapkan ataupun mempergunakan teori Herzberg. Adapun dimesi motivasi yang dipergunakan adalah prestasi kerja, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, pengakuan, status, hubungan antar pribadi, teknik penyelian, kebijakan organisasi, system administrasi, kondisi lingkungan kerja, dan imbalan.

### 3.4. KINERJA

#### 3.4.1. Pengertian Kinerja

Ada beberapa istilah yang umum digunakan berbagai kalangan untuk menyebut kinerja, yaitu *performance* dan prestasi kerja, kedua istilah tersebut sangat sering digunakan secara silih berganti. Kata “kinerja” adalah terjemahan dari ‘*performance*’ dalam bahasa Inggris, artinya pertunjukan, perbuatan, daya guna prestasi, hasil (Echols dan Shadily, 1995).

Mangkunegara (2000) memberikan pengertian yang berbeda dengan menyebut bahwa kinerja berasal dari kata *job performance* (prestasi kerja) atau prestasi yang sesungguhnya dicapai, maksudnya adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai kewenangan dan tanggungjawab yang ada pada pegawai tersebut.

Pengertian tentang kinerja disampaikan pula oleh Lawler dan Porter dalam As’ad (1995) yang berpendapat bahwa kinerja merupakan *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Tingkat efektivitas organisasi sangat tergantung kepada optimalisasi dari fungsi kinerja pegawai dimana diartikan sebagai hasil kegiatan pegawai yang diwujudkan oleh tingkat prestasi yang yang diperlihatkan dengan menggunakan berbagai masukan tertentu, yang tergolong kepada prestasi, dedikasi, loyalitas, kepemimpinan dan hubungan kerja pegawai.

Adapun Irawan (2002) memaknai kinerja atau *performance* dalam dua sudut pandang yaitu secara umum diartikan sebagai perbuatan atau prestasi, sedangkan secara khusus diartikan sebagai output seorang pekerja, sebuah output proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana *output* harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya).

Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan tersebut diatas, maka pada dasarnya kinerja dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu:



- a. Sebagai keluaran (*output*), yakni dengan melihat apa yang telah dihasilkan seseorang. Pada dimensi ini, kinerja seseorang atau sekelompok orang lebih ditekankan pada hasil kerja yang dicapainya dalam kurun waktu tertentu. Hasil penilaian ini kemudian dibandingkan dengan tugas dan tanggungjawabnya yang telah ditentukan dalam uraian tugas (*job description*)
- b. Sebagai suatu proses  
Pada dimensi ini kinerja seseorang dinilai dari prosedur-prosedur yang telah ditempuh seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugasnya. Jika dalam proses kerja mencapai target dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku maka kinerja seseorang atau kelompok orang tersebut dapat dikatakan baik. Namun, jika sebaliknya apabila dalam proses pencapaian targetnya terdapat pelanggaran hukum atau aturan maka kinerjanya dapat dikatakan tidak baik.
- c. Sebagai suatu kontekstual  
Pada dimensi ini kinerja seseorang dilihat dari segi kemampuannya. Hal ini dengan asumsi bahwa jika seseorang mampu mengerjakan pekerjaannya maka kinerjanya dapat dikatakan juga baik. Dalam hal ini apabila seseorang dengan pengalaman tertentu, tingkat pendidikan tertentu dan keterampilan tertentu kemudian ditempatkan pada bidang tugas atau posisi yang tepat, maka secara kontekstual dapat diyakini bahwa kinerjanya juga akan baik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja seorang pegawai adalah hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawab yang dimiliki dan dilakukan berdasarkan atau sesuai dengan hukum, aturan, atau ketentuan yang berlaku.

Sesuai dengan pengertian tersebut, maka pengertian kinerja yang dipergunakan dalam tesis ini adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar

hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirasentono,1999;20. Jadi setiap kinerja harus bersifat nyata dan dapat diukur serta membutuhkan sarana dan mekanisme alur yang jelas, membutuhkan suatu sistem umpan balik sebagai alat kontrol kualitas, agar dengan *feed back* itu kinerja dapat dipertahankan pada posisi yang optimal. Pegawai harus mengetahui dampak yang dihasilkan sehingga karyawan akan menjaga dan meningkatkan kinerjanya.

Menurut Gomes (2000:142) mengemukakan bahwa kriteria kinerja pegawai meliputi:

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode waktu tertentu.
2. *Quality of Work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
3. *Job knowledge*, yaitu pengetahuan yang luas mengenai pekerjaan dan keterampilan.
4. *Creativeness*, yaitu gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas baru dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

### **3.4.2. Penilaian Kinerja.**

Dalam penjelasan Umum Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 ditegaskan bahwa pembinaan pegawai negeri sipil perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada perpaduan system prestasi kerja dan system karier yang dititikberatkan pada system prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional

dan berkompetisi secara sehat. Dengan demikian pengangkatan dalam jabatan harus didasarkan pada system prestasi kerja yang didasarkan atas penilaian objektif terhadap prestasi, kompetensi dan pelatihan pegawai negeri sipil. Dalam pembinaan kenaikan pangkat, di samping berdasarkan sistem prestasi kerja juga diperhatikan sistem karier.

Penilaian kinerja secara objektif terhadap prestasi, kompetensi dan pelatihan pegawai adalah penentu kinerja yang ampuh. Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Meskipun demikian, karena penilaian kinerja biasanya berhubungan erat dengan kompensasi, pimpinan umumnya berupaya untuk mengurus “kelompok mereka sendiri” dan memberikan imbalan yang mungkin bagi para bawahan mereka serta tidak menggunakan penilaian kinerja untuk mengenali siapa yang tidak bekerja dengan baik dan kemudian menentukan mengapa kinerja pegawai tersebut berada dibawah standar (Dale Timpe,2002,Kinerja).

Penilaian kinerja yang efektif melibatkan komunikasi dua arah. Dalam konteks ini, atasan dan bawahan berbagi peluang untuk saling bertukar pikiran secara konstruktif dalam rangka pencapaian kinerja yang optimal. Fakta membuktikan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling produktif.. Penilaian kinerja memberikan pemahaman bersama tentang hal-hal yang akan dimonitor dan diukur. Selain itu memusatkan perhatian dan mendorong proses diskusi tentang penilaian kinerja serta untuk mendapatkan informasi tentang tingkah laku pegawai dalam pekerjaan.

Irawan (2000 : 188) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja atau kinerja pegawai sangat penting bagi organisasi maupun pegawai, penilaian kinerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja para pegawai dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala.

Ada beberapa cara atau metode penilaian kinerja, salah satunya adalah menurut bacal (2002; 116) yakni suatu metode yang sering digunakan dalam melakukan penilaian kinerja secara garis besar adalah :

- *Rating system* (Sistem Penilaian), yakni sistem ini dideskripsikan sebagai buku raport tempat kerja yang terdiri dari dua bagian yaitu satu bagian berupa daftar karakteristik, bidang maupun pelaku yang akan dinilai dan bagian lainnya berupa sebuah skala atau nilai atau cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari setiap hal.
- *Ranking system* (sistem peringkat), yakni sistem ini membandingkan orang yang satu dengan yang lainnya dan kemudian ditentukan apakah seseorang lebih baik atau lebih buruk dibandingkan dengan rekan sekerjanya dengan menggunakan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.
- *Objectives Based* (Evaluasi berdasarkan tujuan dan standar) yakni sistem ini digunakan dengan cara mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan.

Manfaat penilaian kinerja menurut Ilyas, (2001:92) yang menyebutkan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya mempunyai dua tujuan yaitu :

- Penilaian kemampuan personil, merupakan tujuan yang mendasar dalam rangka penilaian personel secara individual, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia.
- Pengembangan personil, sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti promosi, mutasi, rotasi, dan penyesuaian kompensasi.