

BAB II

GAMBARAN UMUM DIREKTORAT JENDERAL IMIGRASI

Embrio organisasi imigrasi pertama di Indonesia dalam Staatsblad 1913 No.105 ditandai dengan pengakatan pejabat dan predikat Sekretaris Komisi imigrasi di Batavia, Surabaya dan Semarang. Pada 1916 di Pontianak menyusul diangkat pula seorang Sekretaris Komisi Imigrasi. Lembaga keimigrasian pada waktu itu disebut sebagai Immigratie Dients (Ditjen. Imigrasi, 2004:16).

2.1. Latar Belakang Pembentukan

Pada tanggal 26 Januari 1950, Lembaga Imigrasi Republik Indonesia berdiri dan diresmikan dibawah hirarki Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia RI. Hal tersebut merupakan pelaksanaan Persetujuan Konfrensi Meja Bundar pada tanggal 27 Desember 1949 di Den Haag, Belanda yang ditandatangani oleh delegasi dari Indonesia dan delegasi dari Belanda dalam rangka penyerahan kedaulatan Indonesia oleh Pemerintah Belanda, terjadi penyerahan formil dan materiil aparatur keimigrasian dari pemerintahan Belanda kepada pemerintahan Indonesia.

Pada tanggal tersebut, untuk pertama kali diangkat seorang Putra Indonesia sebagai Kepala Jawatan Imigrasi yakni MR. Jusuf Adwinata dengan Surat Penetapan Menetri Kehakiman Republik Indonesia Serikat No JZ/30/16 tanggal 28 Januari 1950 yang berlaku surut sejak tanggal 26 Januari 1950. Beliau adalah putera Banten yang sebelumnya adalah Residen Priangan Barat kemudian diangkat sebagai Pegawai tinggi pada Kementerian Kehakiman Republik Indonesia Serikat. Sejak saat itulah dilakukan langkah-langkah kebijaksanaan dalam rangka pembenahan di tubuh jawatan dan peletakan dasar pengembangan organisasi imigrasi antara lain:

1. Pembukaan kantor-kantor imigrasi, pelabuhan-pelabuhan pendaratan (airport/seaport), serta pos-pos imigrasi.
2. Pendidikan dan atihan jabatan para Kader sebagai rekrutmen SDM Imigrasi.

3. Perumusan peraturan perundang-undangan di bidang keimigrasian seperti visa, paspor, pendaftaran orang asing, kependudukan orang asing, kewarganegaraan dan lain-lain.

Jawatan imigrasi saat itu yang secara hirarki berada dibawah Departemen Kehakiman Republik Indonesia dan momen inilah yang meupakan titik awal imigrasi secara utuh menampakan eksistensinya dan sejak saat itulah segenap insan imigrasi memperingati hari ulang tahunnya setiap pada tanggal 26 Januari. Dalam perkembangannya, yaitu pada Tanggal 16 Februari 1964 istilah jawatan berubah menjadi Direktorat, sehingga jawatan imigrasi beubah menjadi Direktorat Jenderal Imigrasi, serta secara operasional maupun adminstratif ditempatkan dibawah Presidium Kabinet Kerja.

Sejarah keimigrasian negara Republik Indonesia dapat dikatakan sedang mencari bentuknya yang tepat, yakni sampai berlakunya undang-undang No 9 Tahun 1992 tentang Keimigrasian yang sepehuh bersifat nasional. Dan pada saat ini jajaran Direktorat Jenderal Imigrasi sedang menyiapkan undang-undang keimigrasian yang baru yang lebih relevan dan antisipatif terhadap perkembangan di masa yang akan datang.

2.2. Visi Dan Misi

Visi Direktorat Jenderal Imigrasi adalah menjadikan insan imigrasi yang Profesional, Berwibawa dan Berwawasan Global.

Misi Direktorat Jenderal Imigrasi adalah:

1. Melaksanakan pelayanan yang cepat;
2. Memberikan kemudahan yang berkualitas dalam pelayanan terhadap pelayanan masyarakat;
3. Melaksanakan pengawasan dan pemantauan orang asing dalam rangka mengamankan serta menunjang pembangunan nasional;

Disamping memiliki visi dan misi terhadap arah pencapaian dari tujuan organisasi tersebut Direktorat Jenderal imigrasi mempunyai Sasanti yakni Bhumi Pura Wira Whibawa yang artinya penjaga pintu gerbang negara yang berwibawa. Yang maksudnya bahwa petugas imigrasi harus dapat mencerminkan sebagai aparatur pintu gerbang yang berwibawa serta

mempunyai wawasan yang global. Setiap personil Direktorat Jenderal Imigrasi harus tetap berpegang pada nilai-nilai yang terdapat dalam Panca Bhakti Insan Imigrasi yakni : Taqwa, Menjunjung Tinggi Kehormatan, Cendekia, Integritas Pribadi, dan Inovatif. Hal ini berarti setiap insan imigrasi menyadari bahwa kualitas pribadi akan mendukung secara langsung kualitas kerjanya.

2.3. Tugas Pokok Dan Fungsi

Direktorat Jenderal Imigrasi mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang Imigrasi. Dalam melaksanakan tugasnya, Direktorat Jenderal Imigrasi menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. Penyiapan perumusan kebijakan Departemen di bidang dokumen perjalanan, visa dan fasilitas, izin tinggal dan status, intelijen, penyidikan dan penindakan, lintas batas dan kerja sama luar negeri serta sistim informasi keimigrasian;
2. Pelaksanaan kebijakan di bidang dokumen perjalanan, visa dan fasilitas, izin tinggal dan status, intelijen, penyidikan dan penindakan, lintas batas dan kerja sama luar negeri serta sistim informasi keimigrasian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
3. Perumusan standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang dokumen perjalanan, visa dan fasilitas, izin tinggal dan status, intelijen, penyidikan dan penindakan, lintas batas dan kerja sama luar negeri serta sistim informasi keimigrasian;
4. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi;
5. Pelaksanaan urusan administrasi Direktorat Jenderal;

2.4. Sumber Daya Manusia

Saat ini jumlah pegawai yang bertugas pada Direktorat Jenderal Imigrasi berjumlah 606 orang yang terdiri atas dua katagori yaitu: (a) pegawai tata usaha / pegawai non teknis imigrasi, dan (b) pegawai teknis / pejabat imigrasi. Pejabat imigrasi adalah pegawai yang telah mengikuti pendidikan atau pelatihan teknis di bidang kemigrasian. Proses rekrutmennya untuk

setiap angkatan berbeda-beda. Beberapa angkatan ada yang merekrutnya langsung dari pegawai tata usaha dan ada juga yang langsung dari umum.

Pejabat imigrasi, termasuk unsur pimpinan yang bertugas pada Direktorat Jenderal Imigrasi berjumlah 175 orang dengan latar belakang pendidikan yang bervariasi. Direktorat Jenderal Imigrasi melalui BPSDM Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI menyelenggarakan pendidikan akademis di bidang keimigrasian yaitu Akademi Keimigrasian. Hal ini dilakukan untuk dapat menciptakan SDM yang berkualitas untuk dapat menghadapi tantangan di masa mendatang serta untuk mengatasi kekurangan pejabat imigrasi karena pada tahun 2010 banyak pejabat imigrasi yang berakhir masa tugasnya.

2.5. Susunan Organisasi

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Hukum dan HAM No M.03.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata kerja Departemen Hukum dan HAM RI, Direktorat Jenderal Imigrasi terdiri atas:

1. Sekretaris Direktorat Jenderal Imigrasi;
2. Direktorat Dokumen Perjalanan, Visa dan Fasilitas Keimigrasian;
3. Direktorat Izin Tinggal dan Status Keimigrasian;
4. Direktorat Intelijen Keimigrasian;
5. Direktorat Penyidikan dan Penindakan Keimigrasian;
6. Direktorat Lintas Batas dan Kerja Sama Luar Negeri Keimigrasian;
7. Direktorat Sistem Informasi Keimigrasian.

BAB III

KERANGKA TEORI

Masing-masing anggota organisasi memiliki dorongan yang berbeda-beda agar pegawai mau bekerja dengan baik. Yang dimaksud mau bekerja dengan baik disini adalah bahwa dorongan merupakan kesediaannya untuk mengeluarkan tingkat upaya yang lebih tinggi kearah tercapainya sasaran bahkan tujuan organisasi. Apabila suatu anggota organisasi termotivasi, maka akan berusaha dengan segala kemampuan yang ada. Akan tetapi kemungkinan tingkat upaya yang lebih tinggi ini tidak menghantarkan kepada hasil kinerja yang menguntungkan jika tidak diarahkan sesuai dengan tujuan organisasi.

3.1. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti pertunjukan, daya guna, prestasi, hasil, sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Bernadin dan Russel (1993:379) menyatakan bahwa "*performance is the record outcome produced on specified job function or activity during a specified time periode*". Kalimat tersebut apabila diterjemahkan berarti kinerja adalah catatan dampak yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau sebuah aktivitas selama periode waktu tertentu.

Kinerja menurut Stoner (dalam Ambar, 2003: 10), menyatakan bahwa kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Hal ini berarti bahwa kinerja terdiri dari tiga komponen yaitu kualitas, kuantitas dan efektifitas. Dimana diantara ketiga komponen ini tidak dapat dipisahkan antara yang satu dengan yang lainnya. Untuk itulah maka kinerja pegawai dapat dilihat dari kualitas, kuantitas dan efektifitas.

Menurut Vroom dalam Alwi (2001:198), menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah tingkat sejauhmana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya yang disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang level performancenya tinggi disebut sebagai orang yang produktif

dan sebaliknya orang yang level performancenya rendah atau tidak mencapai *standart* maka dapat dikatakan sebagai tidak produktif. Sedangkan menurut Suprihanto (1988: 7) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan (target, standart, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati terlebih dahulu). Sedangkan menurut Mangkunegara (1995: 67), menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja seseorang adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivation. Menurut model Vroomian dalam alwi (2001: 159), *performance* kerja seseorang (P) merupakan fungsi dari interaksi perkalian antara motivasi (M) dan *Ability* (kecakapan = K), sehingga rumusnya $P = f(M \times K)$. Alasan dari hubungan perkalian ini adalah jika seseorang rendah pada salah satu komponennya, maka prestasi kerjanya pasti akan rendah pula. Dengan kata lain seseorang yang *performance* kerjanya rendah, maka hal ini dapat merupakan hasil dari motivasi yang rendah atau kemampuannya tidak baik atau hasil dari kedua komponen motivasi dan kemampuan yang rendah.

Penilaian Kinerja menurut Simamora (1999: 415-416), penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dengan organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Lebih lanjut Mark C. Weig dalam Prawirosentono (1992: 214-216), mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada pegawai secara individual tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan. Menurut Handoko (1999: 138), penilaian kinerja hendaknya memberikan suatu gambaran yang akurat mengenai kinerja karyawan. Untuk dapat mencapai tujuan ini sistem-sistem penilaian harus hubungan dengan pekerjaan, praktis, mempunyai standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.

Beberapa definisi klasik tentang *Performance Appraisal* atau *Performance Evaluation* dikemukakan antara lain oleh Dale S. Beach (1970:257) yang berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja pegawai adalah sebuah penilaian sistematis atas individu pegawai mengenai prestasi dalam pekerjaannya dan potensi untuk pengembangan. Untuk mencapai kinerja ada beberapa hal yang mempengaruhi anatara lain menurut Davis (1964:484) adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Menurut Robbins (1996:82) dan Siagian (1989:134) menyatakan bahwa kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan pada hakekatnya tersusun dari perangkat faktor kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Dalam teori Prestasi, Mc Clelland (1973) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia yang salah satunya adalah *need for achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi. Mc Clelland juga mengatakan karakteristik pegawai yang mempunyai motif berprestasi tinggi yaitu sebagai berikut : 1) memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, 2) berani mengambil dan menganggung resiko, 3) memiliki tujuan yang realistik, 4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, 5) memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, 6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Tujuan diadakannya penilaian prestasi kerja, menurut Milkovich cs (1991:91) adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan pegawai sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan pegawai dalam bekerja dan penentuan alokasi rewards yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing pegawai. Umpan balik bagi pegawai merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan

pembinaan agar terbentuknya tingkat kemampuan kerja dan usaha kerja pegawai.

Dalam rangka untuk menjamin adanya obyektivitas dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja, maka pemerintah menerapkan sistem penilaian prestasi kerja atas pelaksanaan tugas dan kewajiban PNS sehari-hari. Hasil penilaian tersebut dituangkan dalam satu daftar yang dibuat setiap akhir tahun yang disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Daftar tersebut merupakan implementasi dari UU No. 8/1974 jo UU No 43/1999 pasal 20 tentang pokok-pokok Kepegawaian yang berbunyi : “Untuk lebih menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja”.

Untuk implementasinya, pemerintah mengeluarkan peraturan yakni PP No. 10/1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS. Serta untuk menjamin adanya kesegaraman dalam pelaksanaannya, maka BAKN mengeluarkan petunjuk teknis tentang pelaksanaan penilaian pekerjaan PNS berdasarkan PP No. 10/1979, berupa Surat Edaran BAKN No. 02/SE/1980 tentang petunjuk pelaksanaan DP3 PNS. Sedangkan menurut SE. BAKN No. 02/SE/1980 bagian II poin 1-2, tujuan dari DP3 adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Sesuai dengan tujuannya, maka DP3 harus dibuat seobyektif mungkin dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia.

Didalam melakukan penilaian prestasi kerja pegawai tersebut, diperlukan suatu sistem yang praktis, relevan, handal, dan dapat diterima, sehingga hasil yang dicapai dari penilaian tersebut dapat bermanfaat baik untuk pegawai itu sendiri maupun bagi administrasi kepegawaian organisasi dimana PNS tersebut itu bekerja. Penggunaan DP3 adalah sebagai penilaian dalam prakteknya, dimana implementasi kebijakan tersebut mengandung banyak bias dalam berbagai variasi antara lain : *hallo effect; leniency and severity effect; central tendency; assimilation and differential effect; first impression error; serta recency effect* dan sudah tidak relevan lagi

perkembangan. Namun demikian indikator dalam DP3 unsur-unsur yang dinilai relatif sudah sangat lengkap. Unsur-unsur yang dinilai berupa indikator pengukuran kinerja pegawai antara lain dapat dilihat pada kesetiaan, prestasi kerja, ketaatan, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Akan tetapi untuk keperluan penelitian ini tidak didasarkan atas penilaian atasan sebagai mana dalam DP3, tetapi akan mencoba memberikan kebebasan kepada responden untuk menilai dirinya sendiri (*self appraisal*).

Menurut Ruky (2001 : 14-15) Istilah “kinerja / prestasi” sendiri sebenarnya adalah pengalihbahasaan dari kata Inggris “*PERFORMANCE*”. Kamus *The New Webster Dictionary* memberikan tiga arti bagi kata “*performance*” yang akan disebutkan dibawah ini :

1. Adalah “prestasi” yang digunakan dalam konteks atau kalimat misalnya tentang “mobil yang sangat cepat” (“*high performance car*”).
2. Adalah “pertunjukan” yang biasanya digunakan dalam kalimat “*Folk Dance Performace*”, atau ”Pertunjukan Tari-tarian Rakyat”.
3. Adalah “Pelaksanaan Tugas” misalnya dalam kalimat “*In performing his/her duties*”.

Menurut Prawirosentono (1999) kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan / upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Menurut Gibson (1987), model teori kinerja individu memiliki beberapa faktor diantaranya pertama faktor individu terdiri dari variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Menurut Gibson (1987), variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung. Kedua, faktor psikologis terdiri dari variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson (1987) banyak dipengaruhi oleh

keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Ketiga, faktor organisasi menurut Gibson (1987) terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Para ahli pada umumnya belum sependapat, apakah kinerja pegawai dalam hal ini adalah individualnya yang berkaitan dengan perilaku atau berkaitan dengan hasil atau berkaitan dengan keduanya. Campbel menyatakan bahwa kinerja individual adalah perilaku yang terpisah dari hasil, karena hasil dipengaruhi oleh faktor-faktor dari kesisteman yang berada di luar kontrol pegawai yang bersangkutan. Sebaliknya Rogers berpendapat bahwa kinerja individual berkaitan dengan hasil kerja karena sangat terkait erat dengan sasaran strategik organisasi yaitu kepuasan konsumen dan kontribusi ekonomis.

Mencermati perbedaan pendapat tersebut, pengertian mengenai kinerja individual diyakini tidak mungkin hanya mengakomodasikan salah satu dari kedua pengertian tersebut, yaitu berkaitan dengan perilaku saja atau berkaitan dengan hasil saja. Sesuai dengan perkembangan zaman, di mana manajemen publik tidak hanya semakin berbasis kinerja maupun juga harus semakin akuntabel, kiranya akan sangat janggal apabila kinerja individual hanya diartikan sebagai cerminan dari perilaku tanpa peduli terhadap hasilnya. Demikian pula kinerja seorang pegawai tidak mungkin diukur hanya dari hasil-hasil kerja saja tanpa peduli terhadap perilakunya dalam mencapai hasil tersebut.

Menurut Irawan (1997:309) kinerja adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Selain itu juga dapat digunakan definisi yang diusulkan oleh Van de Ven dan Ferry yang mengatakan “ *A value judgment that reflects the criteria used by decision makers to judge how well an organization and its units achieve their operating objectives.*” Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja itu memiliki komponen utama seperti: (a) Merupakan suatu penilaian, yang maksudnya penilaian ini dapat bersifat subjektif maupun objektif. Penilaian yang bersifat subjektif misalnya kenyamanan si atasan bergaul dengan bawahannya,

sehingga penilaian atasan terhadap bawahan adalah baik bila dibandingkan dengan bawahan yang lain. (b) Memiliki kriteria yang telah ditentukan sebelumnya, kriteria yang ditetapkan oleh pembuat keputusan biasanya sejalan dengan tujuan yang ingin di capai oleh organisasi.

Kinerja adalah ukuran produktivitas dan kualitas yang merupakan kombinasi antara *abilty*, *effort*, dan *opportunity* namun pengukuran kinerja hanya dapat dilihat dari *turn outcome* atau *result produced*. Levine dkk (1990:212) mengemukakan tiga hal yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik yaitu responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Agus Dwiyanto melengkapi indikator yang digunakan untuk menilai kinerja dengan produktivitas dan kualitas layanan. Masing-masing komponen kinerja yang dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut: (a) produktivitas dapat dilihat dari kuantitas produk atau jasa yang dihasilkan organisasi dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan, (b) kualitas layanan dengan melihat laporan dan dokumen penilaian pengguna jasa atau masyarakat tentang mutu pelayanan yang diberikan, (c) *responsiveness* dapat dilihat dari kemampuan organisasi atau anggota memberi tanggapan dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi, (d) *responsibilitas* dapat dilihat dari pelaksanaan kegiatan organisasi publik apakah sudah dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi yang eksplisit maupun implisit, (e) *akuntabilitas* dilihat dari seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan aspirasi masyarakat banyak

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi ada empat hal yaitu: (a) karakteristik organisasi, (b) karakteristik lingkungan, (c) karakteristik pekerja, (d) dan kebijakan serta praktek manajemen (steer, 1991:9). Kinerja pegawai berbeda dengan kinerja organisasi, merupakan mata rantai antara beberapa komponen yang saling terkait satu dengan yang lainnya. Hal-hal yang mempengaruhi kinerja individu antara lain kejelasan tugas, sumber daya, umpan balik, dan kapasitas individu. Apabila salah satu komponen yang dapat meningkatkan tidak tersedia hal tersebut dapat

menyebabkan kinerja menjadi rendah. Sebagai contoh: meskipun tugas yang diberikan jelas tetapi apabila sumber daya peralatan yang dimiliki kurang maka dapat menyebabkan kinerja rendah, sebaliknya meskipun sumber daya peralatan yang dimiliki tinggi tetapi apabila individu kurang terlatih maka kinerja juga dapat menjadi rendah. Karakteristik pekerja merupakan faktor yang cukup vital dalam pencapaian kinerja. Menurut Timpe (2002:132) faktor-faktor pekerja yang mempengaruhi kinerja baik antara lain karena kemampuan tinggi disertai kerja keras yang didukung oleh pekerjaan yang mudah, nasib baik, rekan kerja yang produktif dan pimpinan yang simpatik.

Proses kinerja organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Hersey, Blanchard, dan Johnson menggambarkan hubungan antar kinerja dengan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam bentuk *Satelite Model*. Menurut *Satelite Model*, kinerja organisasi diperoleh dari terjadinya integrasi dan faktor-faktor pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, proses sumber daya manusia, dan struktur. Kinerja dilihat sebagai pencapaian tujuan dan tanggung jawab bisnis dan sosial dari perspektif pihak yang mempertimbangkan.

Faktor pengetahuan meliputi masalah-masalah teknis, administrasi, proses kemanusiaan dan sistem. Sumber daya non manusia meliputi peralatan, pabrik, lingkungan kerja, teknologi, kapital dan dana yang dapat dipergunakan. Posisi strategis meliputi masalah bisnis atau pasar, kebijakan sosial, sumber daya manusia dan perubahan lingkungan. Proses kemanusiaan terdiri dari masalah nilai, sikap, norma, dan interaksi. Sementara itu, struktur mencakup masalah organisasi, sistem manajemen, sistem informasi dan fleksibilitas.

Dalam mendiagnosis kinerja, menurut Scott A. Snell dan Kenneth N Wexley dalam (A. Dale Timpe, 1992: 329), ada tiga hal yang menjadi penentu kinerja, yaitu: (a) tingkat keterampilan, berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan teknis; (b) tingkat upaya, berupa motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaan; dan (c) kondisi-kondisi eksternal berupa tingkat dukungan kondisi eksternal terhadap produktivitas,

seperti mesin yang rusak, tidak tersedianya peralatan, buruknya kondisi ekonomi dan sebagainya.

Berdasarkan uraian tentang pengertian kinerja tersebut, diperoleh suatu benang merah tentang faktor-faktor yang menentukan kinerja seseorang dalam organisasi, yaitu:

1. Motivasi, berupa dorongan untuk melakukan pekerjaan guna memenuhi harapan-harapannya;
2. Uraian jabatan, berupa uraian pekerjaan, tanggung jawab dan kewenangan yang dituangkan dalam bentuk *job description*;
3. Suasana lingkungan kerja, berupa sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif karyawan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka, seperti kesergaman yang dituangkan dalam prosedur yang baku, semangat kelompok, penghargaan, penetapan standar kinerja, dan kejelasan organisasi dari segi perencanaan, struktur, penugasan dan komunikasi kebijakan.
4. Kondisi eksternal, berupa kondisi-kondisi yang berada di luar jangkauan karyawan tetapi dapat mempengaruhi kinerjanya, seperti tidak tersedianya peralatan kerja dan rusaknya mesin sarana bekerja yang tidak segera diperbaiki.

Menurut Amstrong dan Baron (1998:16) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan diberikan oleh rekan kerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/sititutional factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Hersey, Blanchard, dan Jonhson merumuskan adanya tujuh faktor kinerja yang memengaruhi kinerja adalah *ability (knowledge, dan skill)*, *clarity (understanding atau role perception)*, *help (organisational support)*, *incentive (motivation atau willingness)*, *evaluation (coaching dan performance feedback)*, *validity (valid dan legal personnel practice)*, *enviromental*.

Kesuksesan suatu organisasi sangat tergantung pada kinerja dari sumber daya manusianya AW. Sherman & George WB (1992 : 294). Ruky (2001:7) dalam Zainal Syarifudin dan Hesel Nogi S. Tangkilisan (2003:30-31) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi adalah sebagai berikut :

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan maka akan semakin berkualitas tinggi tingkat kinerja organisasi.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan dan kebersihan.
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

Secara definitif Bernardine dan Russell (1998) dalam Hesel Nogi S. Tangkilisan (2003:109) menjelaskan kinerja adalah seperangkat keluaran (*outcome*) yang dihasilkan oleh pelaksanaan fungsi tertentu selama kurun waktu tertentu. Selanjutnya Barry Cushway (2002 : 85) mengemukakan :

“Meskipun penekanan diberikan pada individu, perlu diingat bahwa keefektifan kinerja seseorang tergantung pada organisasi itu sendiri, apakah mempunyai kejelasan misi, strategi, dan tujuan. Bila arah perusahaan secara keseluruhan jelas, maka dapat ditentukan output yang harus dicapai oleh komponen-komponen organisasi, termasuk penentuan departemen, seksi, individu, dan proses yang perlu untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Tanpa kejelasan maka individu, departemen, dan yang lainnya akan berhamburan ke segala arah tanpa tujuan yang pasti.”

Ambar Teguh Sulistiyani Dan Rosidah (2003 : 225) mengemukakan bahwa Manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

1. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi
2. Perbaikan Kinerja
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja
5. Untuk kepentingan penelitian kepegawaianMembantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai.

Lebih lanjut Wungu dan Brotoharsojo (2003 : 31) menguraikan bahwa: “Penilaian kerja pegawai adalah proses sistematis untuk menilai segenap perilaku kerja pegawai dalam kurun waktu tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan personalia dan pengembangan pegawai. Dalam definisi tersebut terkandung maksud bahwa, yang disebut sebagai sistematis adalah terkait dengan adanya kejelasan tujuan, tahap-tahap pelaksanaan, metode serta kurun waktu penilaian pegawainya. Sedangkan yang dimaksud dengan segenap perilaku kerja pegawai adalah meliputi perilaku nampak (*overt behaviour*) dan perilaku tak nampak (*covert behaviour*). Perilaku nampak (*overt behaviour*) adalah yang secara kasat mata dapat dilihat dan dapat berwujud sebagai hasil kerja (*performance*), kemampuan (*ability*) dan semangat (*motivation*). Sedangkan perilaku tak nampak (*covert behaviour*) dapat berupa potensi, yakni kemampuan serta kesediaan yang terpendam dalam diri seorang pegawai dan masih dapat dikembangkan lebih lanjut.”

Dalam menetapkan faktor penilaian individu kiranya dapat menimbang dua kriteria umum yaitu relevan dengan pelaksanaan tugas jabatan dan dapat diukur. Bila dipadukan dengan keempat faktor utama penilaian kerja pegawai yaitu hasil kerja (*performance*), kemampuan (*ability*),

semangat (*motivation*) dan potensi (*potency*), maka dapat diperoleh sub faktor penilaian karya individu sebagaimana tabel III.1 :

Tabel III.1
Faktor dan Sub Faktor Penilaian Individu

Faktor dan Sub Faktor Penilaian Individu	Definisi atau batasan pengertian dari Sub Faktor Penilaian Individu
<p><i>Performance</i></p> <p>hasil kerja</p>	<p>Kuantitas dan kualitas hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dibandingkan terhadap target atau sasaran kerja individu pada jabatannya</p>
<p><i>Ability</i></p> <p>Kepemimpinan</p> <p>Pengambilan keputusan</p> <p>Ketrampilan kerja</p> <p>Pengetahuan jabatan</p>	<p>Kemampuan pegawai untuk mendorong atau menggerakkan bawahan menuju pencapaian tujuan unit kerja</p> <p>Kemampuan pegawai untuk membuat keputusan yang dapat menjawab permasalahan dalam waktu tertentu</p> <p>Kemahiran pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas praktis yang menggunakan peralatan, manual baku atau teknis administrasi tertentu</p> <p>Pengetahuan pegawai atas ruang lingkup serta keterkaitan tugas-tugas jabatannya dengan jabatan-jabatan lain didalam atau diluar lingkup perusahaan</p>
<p><i>Motivation</i></p> <p>Tanggung jawab</p>	<p>Kesediaan pegawai untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam tugas jabatan dan bersedia menerima risiko atas kegagalan dari</p>

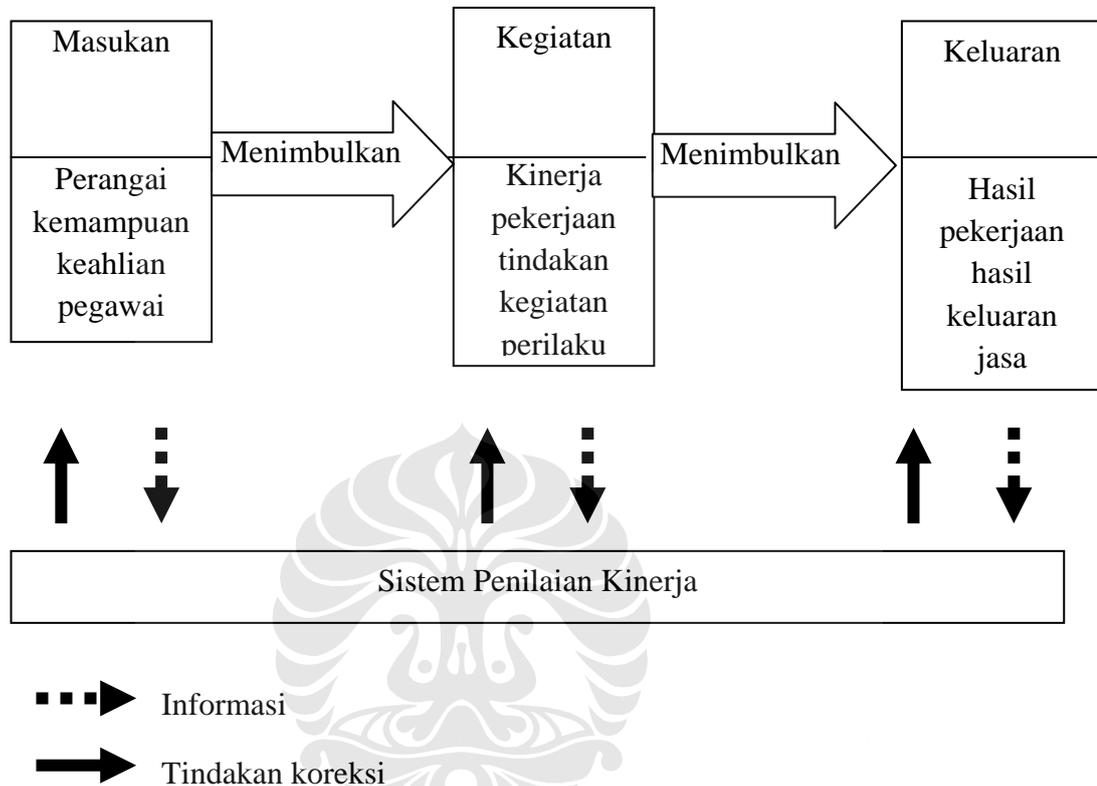
<p style="text-align: center;">Kerjasama</p> <p style="text-align: center;">Disiplin</p>	<p>pelaksanaan tugas-tugas jabatannya.</p> <p>Kesediaan pegawai untuk menjalin hubungan kerja dan bekerjasama dengan pihak lain dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas jabatannya.</p> <p>Kesediaan pegawai untuk teratur dalam bekerja agar segala sesuatunya berjalan tertib dan lancar.</p>
<p><i>Potency</i></p> <p style="text-align: center;">Prakarsa/inisiatif</p> <p>Peningkatan tugas jabatan</p>	<p>Kemampuan dan kesediaan pegawai untuk bekerja secara proaktif, kreatif dan inovatif melalui penyajian gagasan- gagasan baru yang dapat meningkatkan kinerja jabatan atau unit kerjanya.</p> <p>Kemampuan dan kesediaan pegawai untuk menyelesaikan tugas jabatan yang lebih berat daripada yang telah biasa dilaksanakan sehari-harinya.</p>

Sumber : Jiwo Wungu dan Hartanto Brotoharsojo (2003 : 58)

Dalam usaha menentukan bagaimana *performance* yang tinggi dalam suatu organisasi, Drucker (1967) yang dikutip oleh Kathryn M. Bathrol, dkk (1995:25) menunjukkan bahwa : *“Performance actually comprises two important dimension effectiveness and efficiency . Effectiveness is the ability to choose appropriate goal and achieve them effectiveness, that has two parts. First, goals must be appropriate and second, those goal must be achieved. Efficiency, on the other hand is the ability to make the best use of available resources in the process of the reaching goal“*. (Kinerja yang tepat terdiri dari dua bagian penting efektif dan efisien. Efektif adalah kemampuan memilih tujuan yang tepat dan mereka mencapai efektif. Efektif menjadi dua bagian, tujuan harus tepat dan tujuan harus tercapai / sukses. Di lain pihak

efisiensi adalah kemampuan untuk menggunakan sumber daya yang tersedia secara baik didalam proses untuk mencapai sasaran).

Gambar III.1: Penilaian Kinerja yang efektif memerlukan pengendalian umpan balik yang efektif



Sumber : Manajemen Gibson, Donnelly, & Ivancevich (1997:105)

Efektivitas sebuah sistem penilaian kinerja tergantung pada mutu ketiga unsur teknik pengendalian Gibson, Donnelly & Ivancevich (1997:106).

1. Standar

Aspek penilaian kinerja yang paling penting adalah mengidentifikasi standart kinerja yang efektif.

2. Manajer harus memutuskan tiga masalah utama sehubungan dengan informasi kinerja, sumber, jadwal, dan metode.

3. Sumber informasi, lima pilihan yang mungkin memberikan informasi penilaian adalah penyelia pegawai yang dinilai, rekan sejawat pegawai

yang dinilai, pegawai itu sendiri, bawahan pegawai yang dinilai, dan pihak diluar lingkungan kerja.

3.2. Kepemimpinan

Di dalam teori kepemimpinan banyak pendapat yang mendefinisikannya diantaranya:

1. Howard H Hoyt dalam kartono (2002:49) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi, mendefinisikan tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.
2. Lussier (1996:208) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi para pegawai untuk bekerja ke arah pencapaian sasaran.
3. Harold W Boles dalam Wirawan (2002:17) menyatakan kepemimpinan merupakan proses atau sejumlah tindakan dimana satu orang atau lebih (pemimpin) menggunakan pengaruh, wewenang atau kekuasaan terhadap satu atau lebih orang lain (pengikut) dalam menggerakkan sistem sosial untuk mencapai satu atau lebih tujuan sosial.
4. Yukl (1994:4) mendefinisikan kepemimpinan secara sebagai proses mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi pengikut, pilihan-pilihan sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian, dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dari orang-orang yang menduduki posisi-posisi yang dengan posisi ini mereka diharapkan menjamin kepemimpinan namun tanpa asumsi apapun bahwa proses tersebut benar terjadi.
5. Melayu S.P Hasibuan (2007:197) mengatakan kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.
6. Ordway Tead dalam buku Melayu S.P Hasibuan (2007: 198) mengatakan *“Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goals which come to find desirable”* yang maksudnya

kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan.

Setelah kita melihat definisi tentang kepemimpinan yang telah dijelaskan diatas maka terlihat adanya perbedaan dan ruang lingkup bahasan mengenai kepemimpinan. Seperti yang dikatakan Edgar H. Schein dalam Hasselbein (1996:60) bahwa satu alasan adanya begitu banyak perbedaan dari teori-teori kepemimpinan adalah karena masing-masing peneliti mempunyai fokus dan unsur yang berbeda pula.

Selanjutnya dalam pembahasan lebih lanjut mengenai kepemimpinan dikenal beberapa kelompok pendekatan yaitu (Yulk,1994:9):

1. Pendekatan berdasarkan ciri / sifat; teori ini berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat atau ciri yang dimiliki oleh pemimpin tersebut.
2. Pendekatan berdasarkan perilaku; menurut pendekatan ini kepemimpinan mempunyai dua kecenderungan yaitu konsiderasi dan inisiasi. Menurut teori ini seorang pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mempunyai perhatian terhadap bawahan cukup tinggi dan terhadap hasil kerjanya juga tinggi.
3. Pendekatan berdasarkan situasional; menurut pendekatan ini seorang pemimpin yang efektif harus selalu menyesuaikan dengan situasi kedewasaan bawahan.
4. Pendekatan berdasarkan pengaruh kekuasaan; menurut pendekatan ini, bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat, perilaku dan faktor kewibawaan. Kewibawaan sebagai salah satu konsep kepemimpinan adalah masalah dampak kewibawaan pimpinan terhadap bawahan.

Selain dari keempat model dari pendekatan tersebut, terdapat pula model kepemimpinan yang lain seperti kepemimpinan partisipatif, kharismatik dan transformasional, kepemimpinan dalam kelompok pengambil

keputusan, kepemimpinan fasilitatif, kepemimpinan berdasarkan visi dan esensi kepemimpinan.

- Kepemimpinan partisipatif adalah model kepemimpinan yang ada dasarnya memberi perhatian kepada pembagian kekuasaan (*power sharing*) dan pemberian kewenangan kepada pengikut, namun kewenangan ini juga berakar dalam tradisi penelitian berperilaku. (Yulk, 1994:12)
- Kepemimpinan kharismatik dan transformasional, dalam model ini efektivitas seorang pemimpin dijelaskan dalam kaitan dengan pengaruhnya terhadap cara pengikutnya melekat dari mereka sendiri dan menginterpretasikan peristiwa-peristiwa. Para pemimpin dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri serta komitmen kepada tujuan organisasi. Teori kepemimpinan kharismatik dipelopori oleh House pada tahun 1977 (Yulk, 1994:269), dan konsep awal kepemimpinan transformasional diformulasikan oleh Burn pada tahun 1978 (Yulk, 1994:296).
- Kepemimpinan dalam kelompok pengambil keputusan, menurut teori ini dikelompokkan secara keseluruhan dengan membagi-bagi tanggung jawab agar dapat efektif. Fungsi-fungsi memelihara kelompok dianggap sama pentingnya dengan fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas, karena perasaan-perasaan dan interaksi sangat mempengaruhi proses-proses dalam pemecahan masalah dan dalam pengambilan keputusan dalam sebuah kelompok (Yulk, 1994:353).
- Kepemimpinan fasilitatif, model kepemimpinan ini dikembangkan oleh James H. Savra & Associated melalui serangkaian penelitian dan survey terhadap walikota-walikota di Amerika Serikat, dimana dikatakan bahwa pimpinan fasilitatif sebagai *innovator* atau *entrepreneur*. Kepemimpinan fasilitatif merupakan pengembangan kepemimpinan dilingkungan pemerintahan. Dalam model

kepemimpinan ini terdapat tiga kategori yakni 1) perilaku pemimpin terhadap pegawai, 2) macam interaksi pemimpin yang membantu, dan 3) pendekatan untuk mencapai tujuan. Menurut Svava (1994:2) kepemimpinan fasilitatif adalah *innovator* menentukan sasaran, membangun koalisi dan mempengaruhi dewan pemerintahan dan masyarakat untuk bertindak mendukung pekerjaannya.

Kepemimpinan dapat didekati dari berbagai sudut pandangnya diantaranya apabila dilihat sebagai fokus dari proses dalam kelompok, sebagai kepribadian dan dampaknya, sebagai ajakan berbuat patuh, sebagai penerapan pengaruh, sebagai tindakan atau perilaku, sebagai bentuk bujukan, sebagai hubungan antar kekuatan, sebagai alat pencapaian tujuan, sebagai dampak dari interaksi sebagai pembeda peran. Di dalam penelitian ini fokus kepemimpinan dilihat sebagai alat untuk pencapaian tujuan maka pekerjaan utama dari seorang pemimpin adalah merumuskan visi. Kepemimpinan di dalam konteks ini adalah bagaimana proses mempengaruhi dari pimpinan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan.

Dalam mengimplementasikan sebuah visi setidaknya mencakup langkah-langkah yang dikatakan oleh Steers (1996:195-196) yaitu : mengorganisasikan (untuk memfasilitasi arus informasi ke bawah, ke atas, dan secara diagonal), menyeleksi dan melatih (untuk memelihara dan meningkatkan keterampilan), memberikan motivasi (untuk membangun antusiasme, komitmen dan kepatuhan), mengelola informasi (untuk menjaga diperolehnya informasi yang diperlukan dan mencegah jangan terlalu banyak informasi yang disebarkan), mengembangkan tim kerja (untuk menjamin efektivitas kerja dari banyak individu), serta mempromosikan perubahan dan inovasi (untuk menjamin tercapainya visi).

Dalam esensi kepemimpinan, menurut Locke (1997:9) terdapat empat bagian kunci bagi pimpinan yang efektif yaitu 1) motif dan bakat, 2) pengetahuan, keahlian dan kemampuan, 3) visi, dan 4) penerapan misi. Sedangkan menurut Chapman dalam Husein Umar (1998:31) kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kuat, yaitu 1) cara

berkomunikasi, 2) pemberian motivasi, 3) kemampuan memimpin, 4) pengambilan keputusan, dan 5) kekuasaan yang positif.

Keith Davis dalam Thoha (2001:34) merumuskan empat sifat yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan dari kepemimpinan organisasi, yaitu:

1. Kecerdasan (*intelligence*), hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan anak buahnya. Namun demikian yang menarik kesimpulan dari penelitian tersebut adalah pemimpin tidak dapat melampaui terlalu banyak dari pengikutnya.
2. Kecerdasan dan keluasan hubungan sosial (*social maturity and breadth*), para pemimpin harus lebih matang dan lebih luas dalam hal-hal yang berkaitan dengan kemasyarakatan. Sehingga dengan kematangan tersebut diharapkan dapat mengendalikan keadaan, kerjasama sosial, serta mempunyai keyakinan dan kepercayaan pada diri sendiri. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi (*inner motivation and achievement desires*), seorang pemimpin diharapkan harus selalu mempunyai dorongan yang besar untuk dapat menyelesaikan segala sesuatu. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
4. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan (*human relation attitudes*), pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. Dalam istilah penelitian di universitas ohio, pemimpin itu mempunyai perhatian, dan kalau mengikuti istilah penemu michigan bahwa pemimpin itu berorientasi pada karyawan bukannya berorientasi pada produksinya.

Keberhasilan seseorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat serta perilaku, juga ditentukan oleh faktor kewibawaan, karena kewibawaan ini sangat berkaitan dengan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Menurut Etzione dalam Robbins (1976:85-97) ada dua macam kewibawaan

yaitu (a) kewibawaan jabatan (*position power*) dan (b) kewibawaan pribadi (*personal power*). Kewibawaan jabatan adalah kewibawaan seorang pemimpin yang timbul karena kedudukan atau hirarki jabatan formal. Oleh karena itu diperoleh melalui kedudukan yang dipangkunya melalui kedudukan yang dipangkunya, maka ciri dari kewibawaan jabatan cenderung mengalir dari atas ke bawah. Dari penampilannya juga ditandai kemungkinan adanya berbagai situasi negatif seperti adanya ancaman, hukuman, penolakan, penangguhan keadaan yang tak menentu. Tetapi disamping hal yang negatif tersebut, kewibawaan jabatan juga akan terjadinya segi-segi yang positif seperti pemberian hadiah, kenaikan gaji, promosi, penghargaan, pujian dan sebagainya. Sebaliknya kewibawaan pribadi merupakan kewibawaan seorang pemimpin yang menimbulkan kesadaran bawahan untuk menerima kewibawaannya, karena dirasakan benar dan baik, sehingga bawahan merasa bersatu dengan atasan. Oleh karena itu dikatakan bahwa kewibawaan pribadi adalah kewibawaan yang mengalir dari bawah ke atas, sebab timbul dari kemauan bawahan untuk mengikuti dan melaksanakan apa yang dikehendaki atasannya. Oleh karena itu, kewibawaan yang ada pemimpin mempunyai sifat yang berbeda Hersey & Bernhard (1996) yaitu:

1. *Coestive power*, kewibawaan yang menimbulkan berbagai perasaan negatif seperti rasa takut, grogi, sanksi, dan sebagainya.
2. *Renunativ power*, kewibawaan yang menimbulkan berbagai perasaan yang menyenangkan seperti pujian, hadiah, promosi, dan penghargaan.
3. *Normative power*, kewibawaan yang dapat memberikan kepuasan, karena adanya berbagai pengakuan terhadap prestasi yang dicapai oleh bawahannya sesuai dengan norma-norma yang berlaku, sehingga menimbulkan kebanggaan bawahan disisi lain.

Berkenaan dengan kewibawaan, Lippit & White seperti yang dikutip oleh Luthan (1981:413) berpendapat bahwa ada tiga gaya kepemimpinan seperti yang dijelaskan dibawah ini:

1. Kepemimpinan otoriter dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam membuat keputusan dan bertindak

sehingga untuk sementara dapat meningkatkan kinerja. Sedangkan kerugiannya antara lain berupa suasana kaku, tegang, mencekam, menakutkan sehingga berakibat pada timbulnya ketidakpuasan di dalam bekerja. Dalam penerapan kepemimpinan ini dapat merusak moral seperti meniadakan inisiatif, mematikan kreativitas, menimbulkan permusuhan, agresivitas, keluhan, absen, pindah dan rasa tidak puas, memiliki ciri Sutarto (1998:73) diantaranya adalah wewenang mutlak terpusat pada pimpinan, keputusan selalu di buat oleh pimpinan, kebijakan selalu di buat oleh pimpinan, pengawasan sangat ketat dilakukan oleh atasan kepada bawahannya, prakasa harus selalu atasan, tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran pendapat, tugas yang diberikan atasan kepada bawahan secara instruktif, lebih banyak kritik daripada pujian, pemimpin menuntut prestasi yang sempurna dari bawahan, pemimpin menuntut kesetiaan mutlak, cenderung adanya paksaan, kasar dan kaku di dalam bertindak, dan tanggung jawab dari keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

2. Kepemimpinan gaya demokratis adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, memiliki ciri-ciri Sutarto (1998:75-76) di antara adalah wewenang pemimpin tidak mutlak, pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan, keputusan di buat bersama bawahan, kebijakan di buat bersama bawahan, komunikasi berlangsung timbal balik antara pimpinan dan bawahan, pengawasan oleh atasan dilakukan secara wajar, praksa dapat datang dari pimpinan ataupun bawahan, banyak kesempatan bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat, tugas bawahan diberikan dengan bersifat permintaan daripada instruktif, pujian dan kritik seimbang, pimpinan mendorong prestasi bawahan dalam batas kemampuan masing-masing, pimpinan meminta kesetiaan bawahan secara wajar, pimpinan memperhatikan perasaan dalam bertindak, terdapat suasana saling percaya, dan tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama antara pimpinan dan bawahan. Penerapan gaya kepemimpinan demokratis dapat mendatangkan

keuntungan antara lain keputusan dan tindakan lebih objektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, dan terbinanya moral yang tinggi. Sedangkan kelemahannya antara lain adalah keputusan yang di buat kadang-kadang lamban.

3. Kepemimpinan gaya bebas kendali adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan kegiatan yang lebih banyak diserahkan kepada bawahan, memiliki ciri-ciri Sutarto (1998:77-78) diantara adalah pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan, keputusan lebih banyak di buat oleh bawahan, kebijakan lebih banyak di buat oleh bawahan, pimpinan hanya berkomunikasi bila diperlukan oleh bawahan, hampir tidak ada pengawasan kepada bawahan, prakarsa selalu datang dari bawahan, hampir tidak ada pengarahan dari atasan, peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok, serta tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh masing-masing anggota organisasi.

3.3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan terjemahan dari bahasa Inggris "*Organizational Culture*". Pengertian secara umum adalah sebagai adat istiadat, tata cara, nilai yang hidup dalam suatu kelompok tertentu. Menurut *Davis* dan *Newstrom* dalam ahli bahasa Dharma (1994:46) mengatakan bahwa budaya merupakan lingkungan kepercayaan, adat istiadat, pengetahuan dan praktek yang diciptakan manusia. Budaya adalah perilaku konvensi oral masyarakatnya, dan ia mempengaruhi semua tindakan seseorang meskipun sebagian besar tidak disadari.

Budaya akan meningkatkan terhadap komitmen organisasi dan meningkatkan karyawan, budaya akan dapat mengurangi kedwihartian, budaya akan menuntut kearah yang penting bagi organisasi. Budaya yang kuat merupakan tekanan yang cukup besar bagi karyawan untuk dapat menyesuaikan dirinya sehingga organisasi akan membatasi rentang nilai dan gaya yang dapat diterima.

Sedangkan Budaya Organisasi menurut *Alder* dan *Oosterwal* adalah pola tingkah laku, keyakinan, asumsi, dan harapan bersama yang membentuk tabiat / kelakuan dalam organisasi dan hal ini merupakan faktor kunci dalam mencapai sukses. Budaya organisasi dapat digunakan dalam organisasi dengan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk dapat meningkatkan kinerja dan perubahan. Hal ini juga dapat berguna untuk melindungi organisasi dalam membangun rintangan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

Dalam organisasi para peneliti dan manager menggunakan istilah budaya untuk menunjuk pola iklim dan praktek untuk mengatur orang dan aspek lain dalam lingkup organisasi. Menurut *Ndara* (1997:47) posisi dan peran manusia di dalam sejarah kebudayaan dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Sebagai tenaga kerja sejak zaman perbudakan sampai pada zaman manusia di pandang sebagai alat (objek).
2. Sebagai tenaga pengolah, dengan menggunakan alat sederhana.
3. Sebagai pengguna produk orang lain.
4. Sebagai pemikir dan pencipta sesuatu yang belum ada dan menjadi warisan budaya.
5. Sebagai peniru atau pelaksanaan cara orang lain.
6. Sebagai penemu obyek atau cara baru, melalui *trial and error*, *hypothesis* dan *experimentation*.

Schein (1992) dalam *Ndraha* (1997:43) memberikan definisi budaya organisasi sebagai: *A pattern of shared basic assumption that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that was worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new member as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems.* Yang maksud nya adalah Budaya organisasi merupakan pola seperangkat asumsi dasar yang diterima satu kelompok setelah terbukti bahwa asumsi tersebut mampu menyelesaikan masalah adaptasi (keluar) dan alat integrasi (ke dalam) dan asumsi tersebut telah terbukti valid dan karenanya diteruskan kepada anggota kelompok yang baru sebagai cara memandang dan menganalisa masalah-masalah tersebut.

Definisi diatas mewujudkan bahwa sesungguhnya budaya organisasi tersebut tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu

yang berkerja dalam suatu organisasi dan di terima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota. Nilai-nilai tersebut akan digunakan sebagai pedoman oleh sikap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya.

Dari definisi di atas, didapatkan tiga elemen dari budaya organisasi, yaitu:

1. Masalah sosialisasi

Budaya organisasi harus diperkenalkan melalui sosialisasi kepada anggota baru, sehingga dapat menjadi mekanisme untuk kontrol sosial dan dasar dalam menggunakan anggotanya secara terang-terangan untuk mengamati, berfikir dan merasakan sesuatu.

2. Masalah sikap

Budaya organisasi didapatkan dari sikap kebiasaan anggota yang didapatkan dari lingkungan organisasi. Namun dalam menentukan sikap mana yang merupakan budaya organisasi, harus diperhatikan dengan baik agar jangan terjebak dengan sikap yang bukan sebenarnya dibuat.

3. Dapatkah organisasi yang memiliki lebih dari satu budaya

Beberapa pendapat tertentu yang dimiliki oleh seluruh organisasi, maka hal itu adalah budaya organisasi. Namun setiap unit dalam organisasi menghasilkan sub-budaya sebagai bagian dari proses perubahan. Menghasilkan sub-budaya sebagai bagian dari proses perubahan. Kadang sub-budaya ini dapat menjadi konflik satu dengan yang lainnya. Namun bila ada krisis atau harus menghadapi musuh bersama, maka semua anggota akan mempunyai pendapat atau asumsi yang sama yang harus dipakai, sehingga konsep budaya organisasi merupakan tema untuk menambah kinerja yang bersaing melalui komitmen karyawan yang lebih kuat dan fleksibel.

Menurut Schein dalam Hatch (1997:210), kebudayaan terbentuk dari tiga unsur yaitu:

1. *Artifacts* adalah hal-hal yang membentuk suatu kebudayaan dan mengungkapkan segala sesuatu tentang kebudayaan itu kepada pihak lain yang mengamati, termasuk di dalam produk, jasa dan pola-pola perilaku dari anggota-anggota organisasi. Artifak ini merupakan struktur dan proses organisasional purba yang dapat diamati tetapi sulit ditafsirkan.
2. *Espoused value* adalah alasan-alasan yang dikemukakan oleh suatu organisasi tentang cara-cara yang ditempuh untuk melakukan sesuatu atau mengapa mereka melakukannya dengan cara seperti itu, *espoused values* ini merupakan tujuan, strategi dan filsafat.
3. *Basic Assumptions* adalah kepercayaan-kepercayaan yang diyakini kebenarannya (atau diterima begitu saja tanpa mempertanyakan lagi) oleh para anggota organisasi. *Basic Assumptions* itu meliputi kepercayaan, persepsi, perasaan, dan sebagainya yang menjadi nilai dan tindakan.

Share Basic Assumptions menurut Sathe dalam Ndara (1997:43) meliputi: (a) *Shared Things* misalnya pakaian seragam, (b) *Shared Saying* misalnya ungkapan-ungkapan bersayap, (c) *Shared Doing* misalnya pertemuan, kerja bakti (d) *shared Feeling* misalnya turut belangsungkawa, dirgahayu, ucapan selamat dan lain sebagainya.

Menurut Ndara (1997:24-27), nilai abstrak dan oleh karena itu memerlukan wadah, konsep, atau *vehicle*, alat atau raga. Hubungan antara nilai dengan *vehicle* adalah hubungan antara isi dan wadahnya, antara tujuan dengan alatnya, dimana hubungan tersebut bersifat relatif.

Vehicle dapat diidentifikasi menjadi empat kategori yakni ; (a) *Vehicle* berbentuk raga misalnya bungan yang di kirim ke rumah orang yang disayangi, (b) *Vehicle* berbentuk perilaku misalnya kunjungan pribadi, (c) *Vehicle* berbentuk sikap, bisa positif dan bisa negatif, bisa konsisten dan bisa pula berubah, (d) *Vehicle* berbentuk dasar (*basic*).

Bunga bisa layu, kesan perilaku bisa lenyap, sikap bisa berubah, tetapi prinsip kehidupan atau pendirian yang dipegang teguh oleh seseorang atau sebuah masyarakat jauh lebih mengakar, misalnya nilai kepuasan pelanggan.

Vehicle yang berbentuk dasar itu bisa tertanam melalui proses percaya (sakral, tradisional, mistikal) dan bisa pula melalui proses belajar, sehingga dapat nilai yang terbentuk menjadi bagian dasar pribadi yang bersangkutan.

Setiap budaya organisasi dapat dikembangkan melalui individu-individu di dalam organisasi saat anggota organisasi secara perorangan ataupun bersamaan dapat menghadapi dan mengatasi faktor-faktor eksternal dan internal. Schein seperti yang dikutip Hellriegel *et al* (1998:548-549) mengatakan bahwa setiap budaya organisasi terbentuk guna merespon dua tantangan utama organisasi, yaitu adaptasi eksternal dan kelangsungan hidup, dan integritas internal.

Adaptasi eksternal dan *survival* dilakukan oleh organisasi untuk mengenali perannya pada lingkungannya dan dengan peran tersebut mengatasi perubahan lingkungan. Hal ini melibatkan:

1. Misi dan strategi, yaitu mengidentifikasi misi organisasi dan strategi untuk pelaksanaannya;
2. Tujuan, tujuan organisasi secara spesifik harus ditentukan;
3. Sarana, yaitu upaya yang digunakan untuk mencapai tujuan, termasuk struktur organisasi dan sistem rewards;
4. Pengukuran (*measurement*), yaitu kriteria untuk mengukur keberhasilan individu dan kelompok dalam mencapai tujuan organisasi.

Integrasi internal terkait dengan penciptaan dan pemeliharaan hubungan kerja yang efektif diantara anggota organisasi. Integrasi internal melibatkan :

1. Bahasa dan konsep, yaitu identifikasi metode komunikasi dan pengembangan konsep penting bersama;
2. Batasan kelompok dan tim, yaitu penciptaan kriteria keanggotaan kelompok dan tim;
3. Wewenang (*power*) dan status, yaitu aturan tentang pemerolehan, pemeliharaan, dan hilangnya wewenang dan status;

4. *Reward and punishments*, yaitu pengembangan sistem yang dapat merangsang terciptanya sikap yang diinginkan.

Uraian di atas mengungkapkan bahwa budaya organisasi merupakan unsur penting dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Sebagaimana diketahui bahwa pencapaian tujuan sering terhalang oleh karena kurangnya *concern* terhadap lingkungan dan renggangnya integritas internal. Faktor lingkungan (*external*) dan integritas internal merupakan unsur utama dalam budaya.

Pembahasan tentang budaya organisasi tidak terlepas dari individu mengingat bahwa organisasi terbentuk melalui proses budaya yang diciptakan oleh aktor lingkungan. Oleh karena itu, sumber utama yang mempengaruhi budaya organisasi adalah individu, yaitu pegawai atau anggota organisasi. Setiap individu sebelum bergabung dengan suatu organisasi tertentu telah dipengaruhi oleh berbagai budaya yang telah membentuk tingkah laku sikap dan identitas pribadi, dan inilah yang dibawa ke dalam organisasi oleh masing-masing individu dalam Hatch (1997:200).

Robbins (2001:510-511) mengatakan bahwa budaya organisasi merujuk pada sistem makna bersama (*shared meaning*) yang dimiliki oleh anggotanya dan menjadi ciri pembeda dari organisasi lainnya. Sistem makna ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang menggambarkan hakekat dari budaya organisasi, yaitu:

1. *Innovation and risk taking*, tingkat dimana pegawai terdorong untuk berinovasi dan berani mengambil resiko dalam melakukan suatu kegiatan yang berhubungan dengan kerjanya di dalam organisasi.
2. *Attention to detail*, perhatian dan ketelitian pegawai terhadap detail-detail pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
3. *Outcome orientation*, tingkat dimana manajemen memfokuskan perhatian pada hasil (*outcome*), bukan pada teknik dan proses bagaimana mencapai atau memperoleh hasil tersebut.

4. *People orientation*, pembuat keputusan oleh manajemen yang didasarkan pada pertimbangan atas dampak yang akan mempengaruhi individu-individu di dalam organisasi.
5. *Team Orientation*, tingkat dimana pekerjaan dilakukan berdasarkan kelompok bukan individu.
6. *Aggressiveness*, pegawai didorong untuk agresif, tidak santai dalam melaksanakan tugas.
7. *Stability*, organisasi akan mengutamakan kestabilan daripada pertumbuhan.

Masing-masing dimensi ini berbeda pada suatu *continuum* (rangkaiian kesatuan) dari rendah ke tinggi. Dengan menilai suatu organisasi berdasarkan ketujuh dimensi tersebut akan di dapat suatu gambaran tentang budaya suatu organisasi. Gambaran tersebut dapat menjadi dasar untuk merasakan pengertian bersama tentang organisasi, proses kegiatan yang berlangsung didalamnya dan tingkah laku yang diinginkan dari setiap organisasi.

Banyak para ahli yang mengatakan bahwa organisasi mempunyai kepribadian, sebagaimana halnya dengan individu. Robbins (1994:505) mengatakan bahwa kepribadian organisasi sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi mengimplementasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interdependen. Selanjutnya Robbins menyebutkan ada sepuluh karakteristik utama yang dapat menjadi pembeda budaya organisasi yakni :

1. Inisiatif individual. Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai oleh individu.
2. Toleransi terhadap tindakan yang beresiko. Sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.
3. Arah. Sejauhmana organisasi tersebut dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai organisasi.
4. Integrasi. Sejauhmana tingkat unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara saling berkoordinasi.

5. Dukungan dari manajemen. Sejauhmana tingkat para manajer dalam memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahannya.
6. Kontrol. Jumlah pengaturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas. Sejauhmana tingkat para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan. Sejauhmana tingkat alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebaikan dari senioritas, sikap pilih dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik. Sejauhmana tingkat para pegawai di dorong untuk dapat mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi. Sejauhmana tingkat komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Kesepuluh karakteristik tersebut mencakup dimensi struktural maupun perilaku. Umpamanya dukungan dari manajemen adalah ukuran mengenai perilaku kepemimpinan. Pada umumnya dimensi ini berkaitan dengan desain organisasi. Untuk menggambarannya, makin rutin teknologi sebuah organisasi dan makin disentralisasi proses pengambilan keputusannya, maka makin kurang pula inisiatif dari individual para pegawainya. Demikian pula, struktur fungsional dapat menciptakan budaya yang mempunyai lebih banyak pola komunikasi formal daripada struktur sederhana atau matriks.

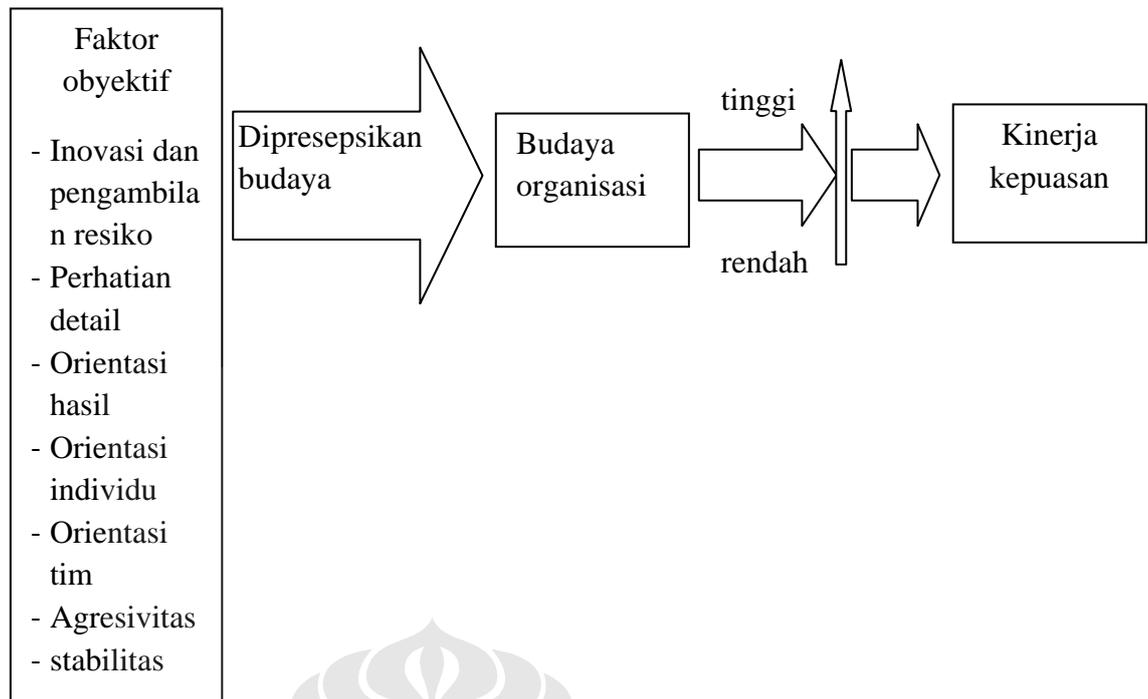
Selanjutnya Robbins (2002:279) mengatakan terdapat kesepakatan luas bahwa budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang di pegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Sistem pengertian bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi. Penelitian terakhir menyatakan bahwa terdapat tujuh karakter utama, yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting suatu budaya organisasi yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan risiko; Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani dalam mengambil keputusan.
2. Perhatian terhadap detail; Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap individu; Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi.
4. Orientasi terhadap hasil; Tingkatan tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
5. Orientasi terhadap tim; Tingkat aktivitas pekerjaan yang di atur dalam tim, bukan secara perorangan.
6. Agresivitas; Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas; Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status *quo* dibandingkan pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik ini berada dalam suatu kesatuan, dari tingkat rendah menuju ketinggian yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan ke tujuh karakter ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut, dan cara-cara anggota organisasi seharusnya bersikap.

Bagaimana budaya organisasi berdampak pada kinerja dan kepuasan dapat dilihat pada gambar dibawah ini menurut Robbins (2002:279):

Gambar III.2; Budaya organisasi berdampak pada Kinerja



Sumber: Robbin Stephen P, 1994, Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi.

Para karyawan membentuk suatu persepsi subyektif terhadap keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi risiko, tekanan pada tim dan dukungan orang yang kesemuanya ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi. Persepsi yang mendukung kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan dengan dampak dari budaya yang kuat.

Penilaian atas budaya merupakan peran yang penting bagi pimpinan organisasi untuk menganalisis apa yang terjadi dengan apa yang diinginkan, hasil yang di dapat dari penilaian ini dapat memberikan gambaran tentang kesenjangan dari situasi yang terjadi saat ini dengan yang diinginkan sebagai masukan yang baik bagi pimpinan organisasi untuk mencari solusi tentang kesenjangan tersebut.

3.4. Kompetensi

Kemajuan pesat dalam ilmu pengetahuan dan teknologi telah mendorong perkembangan kemajuan, membuka masa depan untuk kerah

yang lebih baik di dalam kehidupan bermasyarakat. Setiap organisasi, instansi atau lembaga yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitaslah yang dapat bersaing, karena kunci dari daya saingnya adalah manusia yang berkualitas sehingga mampu menciptakan keunggulan yang kompetitif. Solo Soemardjan dalam Sedarmayanti (2000:121) mengutarakan bahwa manusia seutuhnya yang berkualitas adalah manusia pembangunan yang memiliki ciri sebagai berikut:

1. Mempunyai kepercayaan atas dirinya sendiri, tidak boleh rendah diri yang menimbulkan sikap pasrah atau menyerah pada nasib, sehingga ia menjadi pasif atau apatis terhadap kemungkinan perbaikan nasibnya.
2. Mempunyai keinginan yang kuat untuk memperbaiki nasibnya.
3. Mempunyai watak yang dinamis, diantaranya: (1) memanfaatkan setiap kesempatan yang menguntungkan, (2) mampu memecahkan persoalan hidup yang dihadapi, (3) selalu siap dalam menghadapi perubahan sosial budaya yang terjadi dalam masyarakat.
4. Bersedia serta mampu berkerja sama dengan pihak lain atas dasar pengertian dan penghormatan hak serta kewajiban masing-masing pihak.
5. Mempunyai watak yang bermoral tinggi, antara lain: jujur, menepati janji, dan peka terhadap hak serta kepentingan pihak lain.

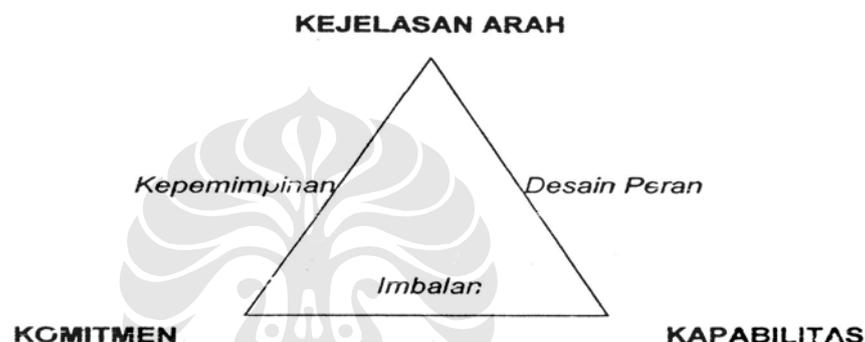
Berkaitan dengan paradigma yang berkembang maka Pemerintah dihadapkan pada tuntutan dalam pengelolaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yaitu melalui peningkatan kemampuan sumber daya manusia baik individu maupun organisasi. Unsur terpenting dalam semua kegiatan yang menyangkut organisasi, manajemen dan lainnya adalah terletak pada diri manusia. Manusia merupakan sumber daya yang paling penting bagi organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Gibson (1988;3-5) yaitu : (a) tidak ada organisasi tanpa orang, (b) organisasi bukan hanya alat untuk menyediakan barang dan jasa saja, organisasi juga menciptakan lingkungan tempat kehidupan, dalam hal ini organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku, (c) kenyataan bahwa orang hidup dalam organisasi dan

dipengaruhi organisasi, (d) orang merupakan satu sumber umum bagi semua organisasi.

Mengutip teori yang dikemukakan oleh Dalziel (2003;9) bahwa manusia merupakan faktor kesuksesan yang paling menentukan bagi perubahan. Untuk mendukung perubahan tersebut diperlukan 3 (tiga) pilar utama yaitu ; kejelasan arah yang dituju (idea); mempunyai komitmen untuk mencapai tujuan tersebut dan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan (kapabilitas).

Keterkaitan ketiga pilar tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar III 3. Tiga Pilar Utama Perubahan



Sumber : People and Competencies; The Route to Competitive Advantage, Hal. 10.

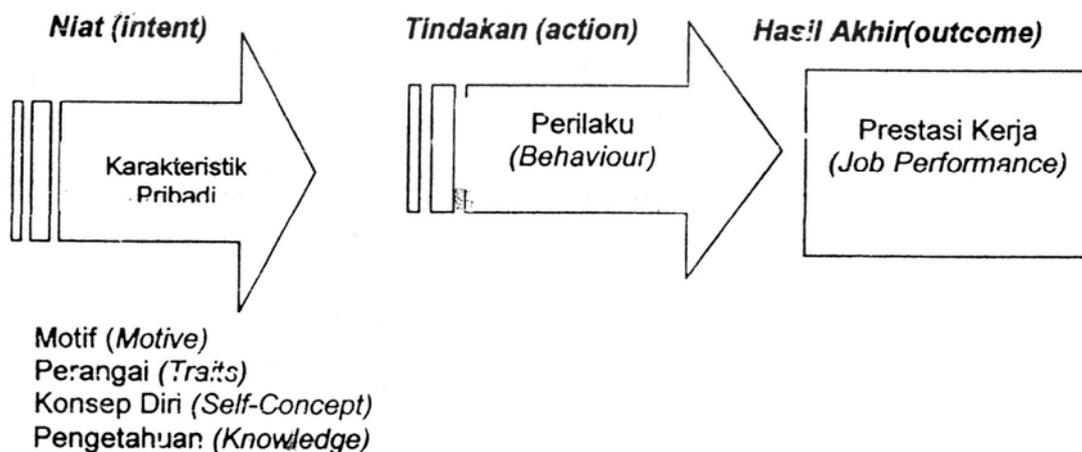
Di dalam sebuah organisasi seperti halnya organisasi publik maka peran terbesar untuk mengembangkan dan merencanakan perubahan berada pada mereka yang duduk dalam jajaran pimpinan. Keterkaitan dengan pemerintah dalam mengelola Pegawai Negeri Sipil adalah perubahan lingkungan baik internal atau eksternal memaksa setiap pemimpin dan eselon terendah sampai tertinggi untuk memberdayakan seluruh kemampuannya agar organisasi tetap eksis (*organizational survival*). Dalam hal pengelolaan sumber daya manusia, maka yang paling relevan adalah menyesuaikan kompetensi dengan tuntutan organisasi. Tuntutan penguasaan kompetensi para pemegang jabatan menjadi sangat penting dan perlu dirumuskan secara jelas, agar potensi yang dimiliki oleh pimpinan dan pegawai dapat bersinergi dengan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Oleh karena itulah kepemimpinan mempunyai peran sangat penting dalam sebuah

organisasi. Kepemimpinan adalah proses menggerakkan seseorang atau sekelompok orang kepada tujuan-tujuan yang umumnya di tempuh dengan cara-cara yang tidak memaksa, Kotter (1988: 5). Dan banyak definisi tentang kepemimpinan dapat diidentifikasi bahwa parameter kepemimpinan umumnya diarahkan pada gaya dan perilaku pemimpin, sedangkan orientasinya adalah ketercapaian tujuan / hasil atau efektivitas kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif dimaknai sebagai kepemimpinan yang mampu menghasilkan gerakan / kegiatan dalam kerangka kepentingan jangka panjang yang terbaik dari kelompok.

Banyak ahli yang berpendapat tentang kompetensi antara lain : Lyle Spencer & Signe M. Spencer, (1993;9) berpendapat bahwa kompetensi adalah karakteristik yang ada pada seseorang yang saling berhubungan berupa serangkaian tindakan yang efektif dan atau kinerja yang tinggi di dalam suatu pekerjaan tertentu. Karakteristik yang dimiliki berarti kompetensi harus cukup mendalam dan merupakan bagian dan kepribadian seseorang dan dapat meramalkan perilaku di dalam beragam situasi maupun tugas. Saling hubungan berarti kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku atau kinerja. Kriteria rujukan berarti bahwa kompetensi secara aktual meramalkan seseorang yang berperilaku baik atau buruk yang diukur dengan kriteria yang khusus atau *standard*.

Gambar III.4 Definisi Kompetensi

Spencer menggambarkan karakteristik kompetensi sebagai berikut :



Sumber : (Casual Relationships; Definition of a g Competency) Spencer & Spencer, 1993;13

Sedangkan Mitchel (2000), mendefinisikan bahwa kompetensi merupakan sarangkaian pengetahuan, keterampilan, kemampuan, ciri kepribadian serta pengetahuan yang akan menghasilkan praktek manajemen yang efektif. Ada empat batasan kompetensi yang dapat diidentifikasi yaitu : (a) Karakteristik yang dapat mempengaruhi kinerja yang tinggi dan efektif dalam suatu pekerjaan. Ini berarti bahwa kompetensi akan dibuktikan dari kinerja seseorang; (b) Kompetensi yang tinggi umumnya dihasilkan dari perilaku yang stabil yang pada akhirnya akan menghasilkan performansi kelompok kerja yang tinggi dalam lingkungan organisasi yang kompleks; (c) Kompetensi pekerjaan adalah kemampuan untuk melakukan kegiatan dengan baik dalam suatu pekerjaan pada tingkatan kinerja yang diterima oleh manajemen; (d) Keterampilan pengetahuan dan pemahaman, kualitas dan atribut, serangkaian nilai yang dipercayai, serta sikap yang akan mendorong kinerja manajerial yang efektif pada situasi atau peran tertentu (digunakan oleh banyak penulis).

Sedangkan menurut Dalziel (1992) kompetensi didefinisikan sebagai "Suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil". Ketidaksamaan dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang palaku unggul dari pelaku yang berprestasi rata-rata. Untuk mencapai kinerja rata-rata, diperlukan kompetensi batas (*threshold competencies*) atau kompetensi esensial. Kompetensi dapat berupa tujuan, perangai, konsep diri, sikap atau nilai, penguasaan masalah, atau keterampilan kognitif maupun keterampilan perilaku. Setiap sifat perorangan yang dapat diukur dan dihitung dengan jelas dan dapat ditunjukkan untuk membedakan pelaku unggul dari yang rata-rata. Sifat-sifat tersebut didefinisikan sebagai berikut : (a) Motif; (b) Perangai; (c) Konsep diri; (d) Penguasaan Masalah; (e) Keterampilan Kognitif / Perilaku.

Menurut Richard Boyatzis (1984) berpendapat bahwa kompetensi adalah "*..an underlying characteristic of an individual which is causally related to effective or superior performance*". Implikasi dari definisi tersebut yaitu suatu kompetensi mengarah kepada kapasitas yang harus dimiliki

pegawai untuk memenuhi pesyaratan kerja baik untuk saat ini ataupun saat mendatang, sehingga yang dimaksud dengan kompetensi tidak hanya berhubungan dengan kinerja saat ini melainkan dapat juga digunakan untuk memprediksi kinerja masa mendatang.

Kompetensi dapat dibedakan menjadi dua yaitu : (a) *Work based* atau *hard competencies* yang mengarah pada harapan terhadap kinerja, atau standar dan output yang harus dipenuhi seseorang melalui peranan-peranan tertentu. Karena itu *hard competencies* lebih mengacu pada dampak dari pada usaha, atau pada pengaruh dari pada Input. (b) *Behavioral* atau *soft competencies* mengarah pada karakteristik seseorang yang terlihat pada saat melakukan pekerjaan termasuk didalamnya: *team working*, orientasi pencapaian tujuan, kepemimpinan dan perspektif strategik.

Dari sudut pandang agama Islam, Abdullah Al-Mushlih (2000) berpendapat bahwa kompetensi secara bahasa adalah kelayakan. Dalam *ilmu fiqih*, kompetensi yang bahasa Arabnya adalah *ahliyyah* berarti kelayakan seseorang untuk menetapkan atau menerima kewajiban, yakni kelayakannya dalam menerima hak atau menjalankan kewajiban-kewajibannya. Sedangkan Klemp, (1980) mendefinisikan bahwa sebuah kompetensi jabatan adalah sebuah karakteristik fundamental seseorang yang menghasilkan kinerja efektif dan /atau superior dalam sebuah jabatan. Kompetensi didefinisikan Woodruffe (1993) sebagai "seperangkat pola perilaku yang diperlukan pemegang jabatan, untuk dipraktikkan dalam sebuah posisi dalam rangka melaksanakan tugas-tugas dan fungsinya dengan kompeten". Kesepakatan Pakar sumber daya manusia di Johanesberg (1995) mendefinisikan kompetensi adalah "seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan sikap saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan atau tanggung jawab), berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat di terima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya pelatihan dan pengembangan. Sedangkan Homby dan Thomas (1989) mendefinisikan kompetensi sebagai "Pengetahuan, ketrampilan dan kualitas-kualitas manajer atau pemimpin yang efektif".

Menurut pendapat Mondy (1999:308) kompetensi adalah kecakapan yang dimiliki seseorang yang akan membantunya dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Ada dua macam kompetensi, yaitu : (a) kompetensi manajerial, yaitu kecakapan untuk mendorong orang lain untuk melakukan tugas-tugasnya. Contoh kecakapan manajerial adalah koordinasi dan kemampuan analitis, (b) kompetensi teknis, yaitu kecakapan spesifik yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan lebih baik, lebih efisien dan lebih tepat waktu. Contoh kompetensi teknis adalah kecakapan memperbaiki komputer dan kemampuan membaca data-data keuangan.

Kompetensi masing-masing individu berbeda, karena kompetensi dapat ditentukan oleh dua faktor, yaitu: (a) *Aptitude*, yaitu kemampuan seseorang untuk menambah pengetahuannya dengan belajar, (b) *Ability*, yaitu kemampuan seseorang untuk mengaplikasikan pengetahuan yang dimilikinya ke dalam praktek-praktek tugasnya.

Sementara itu bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) telah dibuat pengertian dan standar kompetensi oleh Badan Kepegawaian Negara. Pengertian kompetensi menurut Badan Kepegawaian Negara yang dituangkan dalam SK Kepala RKN, No.45/Kep/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pemangku jabatan berupa pengetahuan, keahlian, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Kompetensi terdiri dari: (a) Kompetensi umum adalah kemampuan dan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan struktural yang dipangkunya, (b) kompetensi khusus adalah kemampuan dan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa keahlian yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan struktural.

Dan seluruh uraian tentang teori-teori kompetensi yang diungkapkan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan pokok-pokok pengertian kompetensi, yaitu :

1. Kompetensi adalah hal-hal yang mampu dilakukan seseorang, yang

mencakup tiga unsur yang saling berkaitan yaitu: (a) Atribut-atribut positif pemegang jabatan, (b) Jabatan itu dijalankan dengan hasil efektif atau superior, dan (c) Perilaku pemegang jabatan.

2. Kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif dan atau superior, hal ini berarti kompetensi memprediksikan kinerja efektif dan atau kinerja yang superior. Kategori yang pertama disebut kompetensi *Threshold*, yaitu esensial untuk menjalankan sebuah job, namun tidak berhubungan kausal dengan kinerja job yang superior. Kategori yang kedua disebut kompetensi pembeda, yaitu berkorelasi secara causal dengan kinerja job yang superior Boyatzis (1982).
3. Kompetensi merupakan perilaku yang didasari karakteristik fundamental. Definisi ini menekankan bahwa kompetensi adalah yang mendasari dan memfasilitasi demonstrasi perilaku yang terampil dan tepat guna sehingga dapat menghasilkan kinerja yang efektif atau superior.
4. Kompetensi mengandung motivasi. Definisi ini bermakna adanya level motifasional pada kompetensi, bahwa dalam pengertian kompetensi terkandung keinginan atau kemauan dan kemampuan untuk mendemonstrasikan kinerja secara efektif.
5. Kompetensi didasari oleh potensi intelektual. Definisi ini berimplikasi pada adanya aspek bawaan pada kompetensi, bahwa perkembangan kompetensi didukung dan dibatasi oleh potensi kecerdasan yang sifatnya melekat secara bawaan pada diri individu.