

BAB II

GAMBARAN UMUM

2.1 Sekilas Sejarah

Secara historis, peraturan Perundang-undangan dibidang Hak Kekayaan Intelektual di Indonesia telah ada sejak tahun 1840-an. Pemerintah Hindia Belanda memperkenalkan Undang-Undang pertama mengenai perlindungan HKI pada tahun 1844. Selanjutnya pemerintah Hindia Belanda mengundangkan Undang-Undang Merek (1885), Undang-Undang Paten (1910), dan Undang-Undang Hak Cipta (1912). Pada waktu itu Indonesia masih bernama *Netherlands East-Indies* telah menjadi anggota *Paris Convention for the Protection of Industrial Property* sejak tahun 1888, anggota *Madrid Convention* dari tahun 1893 s/d 1936, dan anggota *Bern Convention for the protection of Literary and Artistic Works* sejak tahun 1914.

Pelayanan jasa hukum di bidang Hak Kekayaan Intelektual (HKI) di Indonesia sudah ada sejak zaman penjajahan Belanda. Untuk pertama kalinya didaftar merek no. 1 (satu) oleh *Hulpbureua Voor den Industrieelen Eigendom* pada tanggal 10 Januari 1894 di Batavia.

Berdasarkan *Reglement Industrieelen Eigendom* 1912 Stbl. 1912-545 jo 1913-214, yang melakukan pendaftaran merek di Indonesia adalah Hulpbureua Voor den Industrieelen Eigendom di bawah Department Van Justitie yang waktu itu hanya khusus menangani pendaftaran merek. Kemudian berdasarkan Stbl. 1924 no. 576 ayat 2 ruang lingkup tugas Department Van Justitie meliputi pula bidang milik perindustrian.

Pada zaman Pendudukan Jepang di Indonesia (1942-1945), semua peraturan perundang-undangan di bidang Hak Kekayaan Intelektual tersebut masih berlaku. Akan tetapi tidak banyak informasi tentang perubahan perlindungan hukum kepada masyarakat tentang Hak Kekayaan Intelektual.

Dalam masa kemerdekaan Republik Indonesia, setelah Indonesia memproklamkan kemerdekaannya pada tanggal 17 Agustus 1945, undang-undang Hak Kekayaan Intelektual masih terus berlaku, sesuai dengan Pasal II Aturan Peralihan Undang-undang Dasar 1945, Stbl. 1924 no. 576 masih tetap berlaku dengan perubahan nama menjadi Kantor Milik Kerajinan. Pada tahun 1947 Kantor Milik Kerajinan pindah ke Surakarta dan pada tanggal 9 Oktober 1947 berubah namanya menjadi Kantor Milik Perindustrian.

Pada masa pemerintahan RIS Kantor Milik Perindustrian pindah ke Jakarta. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No.60 tahun 1948 tentang lapangan pekerjaan, susunan, pimpinan dan tugas kewajiban Kementerian Kehakiman yang meliputi pula Kantor Milik Perindustrian, Kantor Milik Perindustrian terdiri atas:

- Bagian Pendaftaran Cap Dagang.
- Bagian Perlindungan atas Pendapatan-pendapatan Baru (*Octrooi*).

Pada tanggal 11 Oktober 1961 Pemerintah RI mengundangkan UU No.21 tahun 1961 tentang Merek Perusahaan dan Merek Perniagaan (UU Merek 1961) untuk mengganti Undang-Undang Merek Kolonial Belanda. Undang-Undang Merek 1961 yang merupakan undang-undang Indonesia pertama di bidang HKI yang mulai berlaku tanggal 11 November 1961. penetapan Undang-Undang Merek 1961 dimaksudkan untuk melindungi masyarakat dari barang-barang tiruan / bajakan.

Berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman tanggal 12 Pebruari 1964 no. J.S. 4/4/4 tentang Tugas dan Organisasi Departemen Kehakiman, yang disempurnakan dengan Keputusan Menteri Kehakiman No. J.S.4/4/24 tanggal 27 Juni 1965 tentang Tugas dan Organisasi Departemen Kehakiman, nama Kantor Milik Perindustrian diganti menjadi Direktorat Urusan Paten yang bertugas menyelenggarakan peraturan-peraturan mengenai perlindungan penemuan dan penciptaan.

Dengan demikian, sesuai dengan Keputusan Menteri Kehakiman tersebut Direktorat Urusan Paten tidak saja menangani urusan bidang merek dan bidang paten tetapi juga menangani bidang hak cipta.

Tahun 1966, Presidium Kabinet mengeluarkan keputusan No. 75/U/Kep/11/1966 tentang Struktur Organisasi dan Pembagian tugas Departemen. Dalam Keputusan ini Direktorat Urusan Paten berubah menjadi Direktorat Paten, Direktorat Jenderal Pembinaan Badan Peradilan dan Perundang-undangan, yang terdiri dari:

- Dinas Pendaftaran Merek
- Dinas Paten
- Dinas Hak Cipta

Pada tahun 1969 melalui Keputusan Presiden No. 39 Tahun 1969 dibentuk Direktorat Jenderal Pembinaan Badan-badan Peradilan. Dengan dibentuknya Direktorat Jenderal yang baru tersebut, Direktorat Jenderal Pembinaan Badan badan Peradilan dan Perundang-undangan dipecah menjadi Direktorat Jenderal Pembinaan Badan-badan Peradilan dan Direktorat Jenderal Pembinaan Hukum yang mencakup Direktorat Paten.

Dalam perjalanan selanjutnya Direktorat Jenderal Pembinaan Hukum mengalami perubahan antara lain dengan Keputusan Presiden RI no. 45 tentang susunan Organisasi Departemen.

Kedua Keputusan Presiden RI di atas berubah beberapa kali diubah yang selanjutnya dijabarkan dalam keputusan Menteri Kehakiman tertanggal 16 April 1975, No.Y. S. 4/3/7. Tahun 1975 Direktorat Paten berubah menjadi Direktorat Paten dan Hak Cipta di bawah Direktorat Jenderal Hukum dan Perundang-undangan. Susunan Direktorat Paten dan Hak Cipta meliputi:

- Bagian Tata Usaha
- Sub Direktorat Merek
- Sub Direktorat Paten
- Sub Direktorat Hak Cipta
- Sub Direktorat Hukum Perniagaan dan Industri
- Sub Pendaftaran Lisensi dan Pengumuman

Pada tanggal 10 Mei 1979, Indonesia meratifikasi Konvensi Paris (Paris Convention for the protection of Industrial Property (Stockholm Revision 1967) berdasarkan Keputusan Presiden No.24 tahun 1979. partisipasi Indonesia saat itu belum penuh karena Indonesia membuat pengecualian (reservasi) terhadap sejumlah ketentuan, yaitu Pasal 1 s/d 12 dan Pasal 28 ayat (1).

Pada tanggal 12 April 1982 Pemerintah mengesahkan UU No.6 tahun 1982 tentang Hak Cipta untuk menggantikan Undang-Undang Hak Cipta peninggalan Belanda. Pengesahan UU Hak Cipta 1982 dimaksudkan untuk mendorong dan melindungi penciptaan, penyebarluasan hasil kebudayaan di bidang karya ilmu, seni dan sastra serta mempercepat pertumbuhan kecerdasan kehidupan bangsa.

Tahun 1986 dapat disebut sebagai awal era modern sistem HKI di Indonesia. Pada tanggal 23 Juli 1986 Presiden RI membentuk sebuah tim khusus di bidang HKI melalui keputusan No.34 / 1986 (tim ini lebih dikenal dengan sebutan Tim Keppres 34). Tugas utama tim Keppres 34 adalah mencakup penyusunan kebijakan nasional di bidang HKI, perancangan peraturan perundang-undangan di bidang HKI dan sosialisasi sistem HKI di kalangan instansi pemerintah terkait, aparat penegak hukum dan masyarakat luas. Tim Keppres 34 selanjutnya membuat sejumlah terobosan, antara lain dengan mengambil inisiatif baru dalam menangani perdebatan nasional tentang perlunya sistem paten di Indonesia. Setelah Tim Keppres 34 merevisi kembali RUU Paten yang telah diselesaikan pada tahun 1982, akhirnya pada tahun 1989 pemerintah mengesahkan Undang-Undang Paten.

Pada tanggal 19 September 1987 pemerintah RI mengesahkan UU No.7 tahun 1987 sebagai perubahan atas UU No.12 tahun 1982 tentang Hak Cipta. Dalam penjelasan UU No.7 tahun 1987 secara jelas dinyatakan bahwa perubahan atas UU No.12 tahun 1982 dilakukan karena semakin meningkatnya pelanggaran hak cipta yang dapat membahayakan kehidupan sosial dan menghancurkan kreativitas masyarakat.

Menyusuli pengesahan Undang-Undang No.7 tahun 1987 Pemerintah Indonesia menandatangani sejumlah kesepakatan bilateral di bidang Hak Cipta sebagai pelaksanaan dari Undang-Undang tersebut.

Perubahan struktur organisasi terakhir dari Direktorat Paten dan Hak Cipta adalah melalui Keputusan Presiden RI No. 32 Tahun 1988 tentang Perubahan Keputusan Presiden Nomor 15 Tahun 1982 tentang Susunan Organisasi Departemen. Berdasarkan Keputusan Presiden ini, unit eselon II Direktorat Paten dan Hak Cipta dipisahkan dari Direktorat Jenderal Hukum dan Perundang-undangan dan dikembangkan menjadi Direktorat Jenderal tersendiri dengan nama Direktorat Jenderal Hak Cipta, Paten dan Merek, (HCPM) yang mempunyai 1 (satu) jabatan eselon I yaitu Direktur Jenderal yang dan 4 (empat) eselon II yang terdiri dari :

- Sekretariat Direktorat Jenderal, dipimpin oleh Sekretaris Direktorat Jenderal.
- Direktorat Hak Cipta, dipimpin oleh Direktur Hak Cipta.
- Direktorat Paten, dipimpin oleh Direktur Paten.
- Direktorat Merek, dipimpin oleh Direktur Merek.

Pada tanggal 13 Oktober 1989, Dewan Perwakilan Rakyat menyetujui RUU tentang Paten, yang selanjutnya disahkan menjadi UU no.6 tahun 1989 tentang Paten oleh Presiden RI pada tanggal 1 November 1989 dan mulai berlaku pada tanggal 1 Agustus 1991. pengesahan Undang-Undang Paten 1989 mengakhiri perdebatan panjang tentang seberapa penting sistem paten dan manfaatnya bagi Indonesia.

Sebagaimana dinyatakan dalam pertimbangan UU Paten 1989, perangkat hukum dibidang Paten diperlukan untuk memberikan perlindungan hukum dan mewujudkan suatu iklim yang lebih baik bagi kegiatan penemuan teknologi. Hal ini disebabkan karena dalam pembangunan nasional secara umum dan khususnya disektor industri, teknologi memiliki peranan yang sangat penting. Pengesahan UU Paten 1989 juga dimaksudkan untuk menarik investasi asing dan mempermudah masuknya teknologi ke dalam negeri. Namun demikian, ditegaskan pula bahwa upaya untuk mengembangkan sistem HKI di Indonesia

tidaklah semata-mata karena tekanan dunia internasional, namun juga karena kebutuhan nasional untuk menciptakan suatu sistem perlindungan Hak Kekayaan Intelektual (HKI) yang efektif.

Pada tanggal 28 Agustus 1992, Pemerintah RI mengesahkan Undang-Undang No.19 tahun 1992 tentang Merek yang mulai berlaku pada tanggal 1 April 1993. UU Merek tahun 1992 menggantikan Undang-Undang Merek tahun 1961.

Pada tanggal 15 April 1994 Pemerintah Republik Indonesia menandatangani Final Act Embodying the result of the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations yang mencakup Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights (Persetujuan TRIPS).

Pada tahun 1997 Pemerintah Republik Indonesia merevisi perangkat peraturan perundang-undangan di bidang HKI, yaitu Undang-Undang Hak Cipta 1987 jo. UU no.6 tahun 1982, Undang-Undang Paten 1989 dan Undang-Undang Merek 1992.

Kemudian berdasarkan keputusan Presiden RI no. 144 Tahun 1998 telah disetujui perubahan nama organisasi Direktorat Jenderal Hak Cipta, Paten dan Merek menjadi Direktorat Jenderal Hak atas Kekayaan Intelektual.

Sementara itu penambahan Direktorat dan nomenklaturnya diatur berdasarkan keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. M.03.PR.07.10 tahun 1999 yang organisasinya terdiri dari:

- Sekretariat Direktorat Jenderal
- Direktorat Hak Cipta, Topografi Sirkuit Terpadu dan Desain Produk Industri
- Direktorat Paten
- Direktorat Merek dan Rahasia Dagang
- Direktorat Kerjasama dan Pengembangan Informasi HKI.

Di penghujung tahun 2000, disahkan tiga Undang-Undang baru di bidang HKI, yaitu Undang-Undang no 30 tahun 2000 tentang Rahasia Dagang, , Undang-Undang no. 31 tahun 2000 tentang Desain Industri, dan Undang-Undang no.32 tahun 2000 tentang Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu.

Dalam upaya untuk menyelaraskan semua peraturan perundang-undangan di bidang HKI dengan persetujuan TRIPS, pada tahun 2001 Pemerintah Indonesia mengesahkan Undang-Undang no 14 tahun 2001 tentang Paten dan Undang-Undang no. 15 tahun 2001 tentang Merek. Kedua Undang-Undang ini menggantikan Undang-Undang yang lama dibidang terkait. Pada pertengahan tahun 2002 disahkan pula Undang-Undang no 19 tahun 2002 tentang Hak Cipta yang menggantikan Undang_undang yang lama yaitu UU Hak Cipta 1987 jo. UU no.6 tahun 1982 dan berlaku efektif satu tahun sejak diundangkannya yaitu tahun sekitar tahun 2003.

Dalam Lampiran Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI no.M.09.PR.07.10 tahun 2007 tertanggal 20 April 2007, Struktur Organisasi untuk eselon I dan eselon II pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual sebagai berikut :

- 1 (satu) orang menduduki jabatan Eselon I Direktur Jenderal Hak Kekayaan Intelektual
- 6 (enam) orang menduduki jabatan Eselon II yaitu :
 - a. Sekretaris Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual
 - b. Direktur Merek
 - c. Direktur Paten
 - d. Direktur Hak Cipta, Desain Industri, Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu, dan Rahasia Dagang
 - e. Direktur Kerjasama dan Pengembangan Hak Kekayaan Intelektual
 - f. Direktur Teknologi dan Informasi

2.2. Visi dan Misi

Visi dan Misi yang diemban oleh Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual adalah :

- c. *Visi*, Terciptanya system HKI yang efektif dan kompetitif secara internasional dalam menopang pembangunan nasional
- d. *Misi*,
- Mengelola system HKI dengan cara memberikan perlindungan, penghargaan dan pengakuan atas kreativitas.
 - Mempromosikan teknologi, investasi yang berbasis ilmu pengetahuan dan pertumbuhan ekonomi
 - Merangsang pertumbuhan karya dan budaya yang inovatif dan inventif.

2.3. Perlindungan Hukum Atas Hak Kekayaan Intelektual

Perlindungan hukum atas Hak Kekayaan Intelektual yang dilindungi oleh Pemerintah adalah :

1. Hak Cipta (Undang-Undang no.19 tahun 2002 tentang Hak Cipta)
2. Hak Merek (Undang-Undang no.15 tahun 2001 tentang Merek)
3. Hak Paten (Undang-Undang no. 14 tahun 2001 tentang Paten)
4. Hak Desain Industri (Undang-Undang no.31 tahun 2000 tentang Desain Industri)
5. Hak Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu (Undang-Undang no.32 tahun 2000 tentang Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu)
6. Hak Rahasia Dagang (Undang-Undang no.30 tahun 2000 tentang Rahasia Dagang).
7. Hak Varietas Tanaman (dikelola oleh Departemen Pertanian).

Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual melindungi 6 (enam) dari 7 (tujuh) perlindungan hukum Hak Kekayaan Intelektual yang dibagi dalam 3 (tiga) Direktorat Teknis (unit eselon II) yaitu :

1. Direktorat Merek
2. Direktorat Paten
3. Direktorat Hak Cipta, Desain Industri, Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu, dan Rahasia Dagang.

2.3.1. Hak Cipta

Hak Cipta adalah hak eksklusif bagi pencipta atau penerima hak untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya atau memberi izin untuk itu dengan tidak mengurangi pembatasan-pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku yaitu Undang-Undang no.19 tahun 2002 tentang Hak Cipta.

Yang dimaksud dengan pencipta adalah seseorang atau beberapa orang secara bersama-sama yang atas inspirasinya melahirkan sesuatu ciptaan berdasarkan kemampuan pikiran, imajinasi, kecekatan, keterampilan atau keahlian yang dituangkan dalam bentuk yang khas dan bersifat pribadi.

Pemegang Hak Cipta adalah pencipta sebagai pemilik hak cipta, atau pihak lain yang menerima hak tersebut dari pencipta, atau pihak lain yang menerima lebih lanjut hak dari pihak tersebut diatas.

Ciptaan adalah hasil setiap karya pencipta yang menunjukkan keasliannya dalam lapangan ilmu pengetahuan, seni atau sastra.

Perlindungan suatu ciptaan timbul secara otomatis sejak ciptaan itu diwujudkan dalam bentuk yang nyata. Pendaftaran ciptaan tidak merupakan suatu kewajiban untuk mendapatkan perlindungan hak cipta, namun demikian, pencipta maupun pemegang hak cipta yang mendaftarkan ciptaan yang dapat dijadikan sebagai alat bukti awal di pengadilan apabila timbul sengketa dikemudian hari terhadap ciptaan tersebut.

Perlindungan Hak Cipta berlaku selama hidup pencipta dan terus berlangsung hingga 50 (lima puluh) tahun setelah pencipta meninggal dunia. Jika dimiliki 2 (dua) orang atau lebih, hak cipta berlaku selama hidup pencipta yang meninggal dunia paling akhir dan berlangsung hingga 50 (lima puluh) tahun sesudahnya. Perlindungan Hak Cipta meliputi :

- Buku, Pamflet, dan semua hasil karya tulis lain
- Drama, drama musikal, tari , koreografi

- Seni lukis, seni pahat, seni patung , batik, dll
- Lagu atau musik dengan atau tanpa teks
- Arsitektur, peta
- Ceramah, Kuliah pidato dan ciptaan sejenis lain
- Program komputer

Indonesia saat ini telah meratifikasi konvensi internasional di bidang hak cipta, yaitu :

- berne convention tanggal 7 Mei 1997 denga keppres No.18 Tahun 1997 dan dinotifikasikan ke WIPO pada tanggal 5 Juni 1997, Berne Convention tersebut berlaku efektif di Indonesia pada tanggal 5 September 1997.
- WIPO Copyrights Treaty (WCT) dengan Keppres No.19 Tahun 1997.
- WIPO Performances and Phonogram Treaty (WPPT) dengan Keppres No.74 Tahun 2004.

2.3.2 Hak Merek

Merek adalah suatu “tanda” yang berupa gambar, nama, kata, huruf-huruf, angka-angka, susunan warna atau kombinasi dari unsur-unsur tersebut yang memiliki daya pembeda dan digunakan dalam kegiatan perdagangan barang dan jasa.

Merek Dagang adalah merek yang digunakan pada barang yang didagangkan oleh seseorang atau beberapa orang secara bersama-sama atau badan hukum untuk membedakan dengan barang-barang sejenis lainnya.

Merek Jasa adalah merek yang digunakan pada jasa yang diperdagangkan oleh seseorang atau beberapa orang secara bersama-sama atau badan hukum untuk membedakan dengan jasa-jasa sejenis lainnya.

Merek Kolektif adalah merek yang digunakan pada barang dan/atau jasa dengan karakteristik yang sama dengan diperdagangkan oleh beberapa orang atau badan hukum secara bersama-sama untuk membedakan dengan barang dan/atau jasa sejenis lainnya.

Perlindungan Merek diatur didalam Undang-Undang No.15 Tahun 2001 tentang Merek. Merek berfungsi sebagai :

- Tanda pengenal untuk membedakan hasil produksi yang dihasilkan seseorang atau beberapa orang secara bersama-sama atau badan hukum dengan produksi orang lain atau badan hukum lainnya.
- Sebagai alat promosi, sehingga mempromosikan hasil produksinya cukup dengan menyebut nama mereknya.
- Sebagai Jaminan atas mutu barangnya.
- Menunjukkan asal barang yang dihasilkan.

Yang dapat mengajukan pendaftaran merek adalah perorangan, badan hukum, beberapa orang atau badan hukum (kepemilikan bersama). Fungsi pendaftaran Merek adalah :

- Sebagai alat bukti bagi pemilik yang berhak atas merek yang didaftarkan
- Sebagai dasar penolakan terhadap merek yang sama keseluruhan atau sama pada pokoknya yang dimohonkan pendaftaran oleh orang lain untuk barang/jasa sejenis.
- Sebagai dasar untuk mencegah orang lain memakai merek yang sama keseluruhan atau sama pada pokoknya dalam peredaran untuk barang / jasa sejenis.

Perlindungan hukum terhadap merek terdaftar selama 10 tahun dan berlaku surut sejak tanggal penerimaan permohonan yang bersangkutan. Atas permohonan pemilik merek jangka waktu perlindungan merek terdaftar dapat diperpanjang setiap kali untuk jangka waktu yang sama.

Permohonan pendaftaran merek melalui proses pemeriksaan formalitas (kelengkapan berkas) dan pemeriksaan substantif oleh pejabat fungsional pemeriksa merek, apakah merek tersebut telah terdaftar sebelumnya oleh pemilik lain atau belum. Merek dapat di daftar apabila tidak mempunyai kesamaan jenis, bentuk, dan tulisan dengan merek lain yang telah terdaftar sebelumnya pada Ditjen HKI.

2.3.3 Hak Paten

Paten adalah Hak Eksklusif yang diberikan oleh negara kepada inventor atas hasil invensinya di bidang teknologi, yang untuk selama waktu tertentu melaksanakan sendiri invensinya tersebut atau memberikan persetujuan kepada pihak lain untuk melaksanakannya.

Invensi adalah ide inventor yang dituangkan kedalam suatu kegiatan pemecahan masalah yang spesifik di bidang teknologi, dapat berupa produk atau proses, atau penyempurnaan dan pengembangan produk atau proses.

Inventor adalah seorang yang secara sendiri atau beberapa orang yang secara bersama-sama melaksanakan ide yang dituangkan ke dalam kegiatan yang menghasilkan invensi.

Pemegang paten adalah inventor sebagai pemilik paten atau pihak lain yang menerima lebih lanjut hak tersebut, yang terdaftar dalam daftar umum paten.

Dalam permohonan paten dapat diajukan satu invensi, atau beberapa invensi akan tetapi harus merupakan satu kesatuan invensi. Yang dimaksud dengan satu kesatuan invensi adalah beberapa invensi yang memiliki keterkaitan antara satu invensi dengan invensi yang lain. Paten diberikan atas dasar permohonan dan memenuhi persyaratan yang diatur dalam Undang-Undang no. 14 tahun 2001 tentang Paten.

Permohonan paten melalui tahapan proses pemeriksaan formal, yang bertujuan untuk memeriksa kebenaran dan kelengkapan administratif dan fisik dari permohonan paten yang diajukan sebelum dilakukan pengumuman permohonan paten.

Pemeriksaan substantif dilakukan oleh pejabat fungsional pemeriksa paten bertujuan untuk memeriksa apakah permohonan paten ini memiliki kesamaan dengan permohonan paten sebelumnya atau merupakan penjiplakan hasil penemuan orang dan dianggap tidak baru. Jika tidak ada kesamaan permohonan paten ini dengan yang lain dapat di daftar. Perlindungan Paten yang telah terdaftar

selam 20 tahun terhitung sejak tanggal penerimaan permohonan paten, dan 10 tahun untuk perlindungan hukum terhadap Paten Sederhana.

3.3.4. Hak Desain Industri

Desain Industri adalah suatu kreasi tentang bentuk, konfigurasi atau komposisi garis atau warna atau gabungan daripadanya yang berbentuk tiga dimensi atau dua dimensi yang memberikan kesan estetis dan dapat diwujudkan dalam pola tiga dimensi atau dua dimensi serta dapat dipakai untuk menghasilkan suatu produk, barang, komoditas industri, atau kerajinan tangan.

Hak Desain Industri adalah hak eksklusif yang diberikan oleh negara Republik Indonesia kepada pendesain atas hasil kreasinya untuk selama waktu tertentu melaksanakan sendiri, atau memberikan persetujuannya kepada pihak lain untuk melaksanakan hak tersebut.

Perlindungan hukum terhadap pemilik Desain Industri diatur dalam Undang-Undang No.31 Tahun 2000 tentang Desain Industri yang berlaku sejak tanggal 20 Desember 2000 dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.1 Tahun 2005 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Republik Indonesia No.31 Tahun 2000 tentang Desain Industri.

Hak Desain Industri diberikan atas dasar pengajuan permohonan Desain Industri ke Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Hak-hak yang dimiliki oleh pendesain adalah :

- Hak eksklusif, yaitu hak untuk melaksanakan hak desain industri yang dimilikinya dan untuk melarang orang lain yang tanpa persetujuannya membuat, memakai, menjual, mengimpor, mengekspor, dan / atau mengedarkan barang yang diberi hak Desain Industri.
- Hak mengajukan gugatan secara perdata dan / atau tuntutan secara pidana kepada siapapun yang dengan sengaja dan tanpa hak membuat, memakai, menjual, mengimpor, mengekspor, dan / atau mengedarkan barang yang diberi hak desain industri.

Perlindungan hukum Hak Desain Industri terhadap desain industri yang didaftar diberikan untuk jangka waktu 10 (sepuluh) tahun terhitung sejak tanggal penerimaan permohonan Desain Industri pada Direktorat Hak Kekayaan Intelektual.

2.3.5. Hak Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu

Sirkuit Terpadu adalah suatu produk dalam bentuk jadi atau setengah jadi yang didalamnya terdapat berbagai elemen dan sekurang-kurangnya satu dari elemen tersebut adalah elemen aktif, yang sebagian dan keseluruhannya adalah saling berkaitan serta dibentuk secara terpadu di dalam sebuah bahan semikonduktor yang dimaksudkan untuk menghasilkan fungsi elektronik.

Desain tata letak adalah kreasi berupa rancangan peletakan tiga dimensi dari berbagai elemen, sekurang-kurangnya satu dari elemen tersebut adalah elemen aktif, serta sebagian atau semua interkoneksi dalam suatu sirkuit terpadu dan peletakan tiga dimensi tersebut dimaksudkan untuk persiapan pembuatan sirkuit terpadu.

Hak Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu adalah hak eksklusif yang diberikan oleh negara Republik Indonesia kepada pendesain atas hasil kreasinya untuk selama waktu tertentu melaksanakan sendiri, atau memberikan persetujuan kepada pihak lain untuk melaksanakan hak tersebut.

Peraturan perundang-undangan yang melindungi dan mengatur tentang Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu adalah :

- Undang-Undang Republik Indonesia No.32 tahun 2000 tentang Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu, yang mulai berlaku sejak 20 Desember 2006
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.9 Tahun 2006 tentang tata cara permohonan pendaftaran Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu.

Perlindungan terhadap Hak Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu diberikan kepada pemegang hak terhitung sejak pertama kali desain tersebut dieksploitasikan secara komersial dimanapun sejak atau sejak tanggal penerimaan

permohonan. Hak Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu diberikan selama 10 (sepuluh) tahun.

Yang berhak memperoleh Hak Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu adalah pendesain atau yang menerima hak tersebut dari pendesain. Apabila pendesain terdiri atas beberapa orang secara bersama Hak Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu diberikan kepada mereka secara bersama-sama, kecuali apabila ada perjanjian lainnya. Hak Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu tersebut diberikan berdasarkan permohonan.

2.3.6. Hak Rahasia Dagang

Rahasia Dagang adalah informasi yang tidak diketahui oleh umum di bidang teknologi dan / atau bisnis, mempunyai nilai ekonomi karena berguna dalam kegiatan usaha dan dijaga kerahasiaannya oleh pemilik rahasia dagang.

Perlindungan atas rahasia dagang diatur dalam Undang-Undang No.30 tahun 2000 tentang Rahasia Dagang, dan Undang-Undang mengenai Rahasia Dagang tersebut mulai diberlakukan sejak tanggal 20 Desember 2000.

Lingkup perlindungan rahasia dagang meliputi metode produksi, metode pengolahan, metode penjualan, atau informasi lain di bidang teknologi dan / atau bisnis yang memiliki nilai ekonomi dan tidak diketahui oleh masyarakat umum.

Untuk mendapatkan perlindungan Rahasia Dagang tidak perlu mengajukan pendaftaran, karena undang-undang secara langsung melindungi rahasia dagang tersebut apabila informasi tersebut bersifat rahasia, mempunyai nilai ekonomis, dan dijaga kerahasiaannya melalui upaya sebagaimana mestinya, yaitu semua langkah-langkah yang memuat ukuran kewajaran, kelayakan, dan kepatutan yang harus dilakukan. Yang dilakukan hanyalah pencatatan administratif apabila ada dokumen pengalihan hak dan tidak mencakup substansi rahasia dagang yang diperjanjikan.

Pemilik (pemegang) rahasia dagang memiliki hak untuk menggunakan sendiri Hak Rahasia Dagang yang dimilikinya, atau memberikan lisensi kepada

atau melarang pihak lain untuk menggunakan rahasia dagang atau mengungkapkan rahasia dagang tersebut kepada pihak ketiga untuk kepentingan yang bersifat komersial.

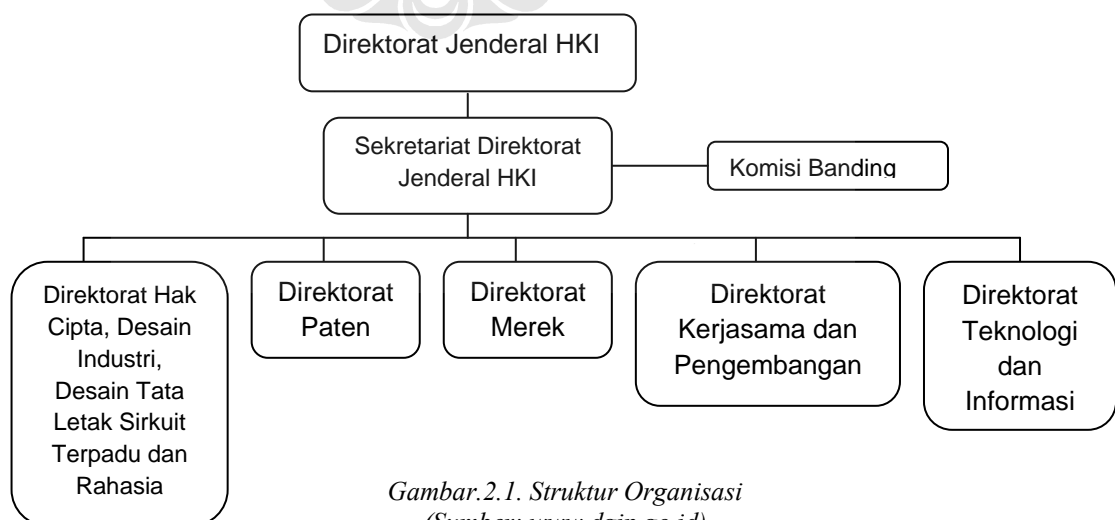
Pemilik Hak Rahasia Dagang berhak mengajukan gugatan secara perdata dan / atau tuntutan secara pidana kepada siapapun yang dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan yang melanggar Undang-Undang No.30 Tahun 2000 tentang Rahasia Dagang.

Jenis perbuatan pidana yang diatur dalam Undang-Undang No.30 Tahun 2000 tentang Rahasia Dagang digolongkan dalam pelanggaran mengenai Rahasia Dagang dan termasuk ke dalam delik aduan.

2.4. Sumber Daya Manusia pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual

2.4.1. Struktur Organisasi

Dalam Lampiran Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No.M.09.PR.07.10 tahun 2007 tertanggal 20 April 2007, tentang Struktur Organisasi pada Direktorat Hak Kekayaan Intelektual adalah :



Gambar.2.1. Struktur Organisasi
(Sumber: www.dgip.go.id)

Jumlah Jabatan Struktural pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual dari Jabatan eselon I s/d eselon IV menurut struktur organisasi adalah :

Tingkat Eselon	Jumlah	Jabatan Struktural
<i>Eselon I</i>	1 (satu)	Direktur Jenderal
<i>Eselon II</i>	6 (lima)	1 (satu) Sekretaris Direktur Jenderal, 5 (lima) Direktur
<i>Eselon III</i>	26 (dua puluh enam)	5 (lima) pada Sekretariat Direktorat Jenderal 4 (empat) pada Direktorat Hak Cipta, Desain Industri, DTLST dan RD) 5 (lima) pada Direktorat Paten 5 (lima) pada Direktorat Merek 3 (tiga) pada Direktorat Kerjasama dan Pengembangan 4 (empat) pada Direktorat Teknologi Informasi
<i>Eselon IV</i>	65 (enam puluh lima)	16 (enam belas) pada Sekretariat Direktorat Jenderal 8 (delapan) pada Direktorat Hak Cipta, Desain Industri, DTLST dan RD) 9 (sembilan) pada Direktorat Paten 12 (duabelas) pada Direktorat Merek 10 (sepuluh) pada Direktorat Kerjasama dan Pengembangan 10 (sepuluh) pada Direktorat Teknologi Informasi

*Table 2.1. Jumlah jabatan struktural pada Ditjen HKI
(Sumber data kepegawaian Ditjen HKI, Desember 2007)*

2.4.2. Data-Data Kepegawaian

Dari data Jumlah pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual pada Laporan Bulanan Bagian Kepegawaian bulan April 2008 terdapat 518 orang pegawai yang terbagi dalam :

1. 106 orang pegawai Sekretariat (1 orang Direktur Jenderal ke dalam data sekretariat).
2. 64 orang pegawai pada Direktorat Hak Cipta, Desain Industri, Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu, dan Rahasia Dagang.
3. 134 orang pegawai pada Direktorat Paten
4. 143 orang pegawai pada Direktorat Merek
5. 35 orang Pegawai pada Direktorat Kerjasama dan Pengembangan
6. 36 Orang Pegawai pada Direktorat Teknologi dan Informasi

Pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual mempunyai latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Perbedaan dari tingkat pendidikan, dari SMA / SMU, Diploma (D-1 s/d D-3), Sarjana (S1), Pasca Sarjana (S2), dan Doctor (S3), maupun perbedaan latar belakang pendidikan, yaitu bidang Hukum, bidang Teknik, bidang Sastra, bidang Pertanian, bidang administrasi, bidang Komputerisasi, Bidang Teknologi Informasi, dll.

Berikut ini adalah Tabel jumlah pegawai berdasarkan Golongan / Ruang dan tingkat pendidikan pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual :

a. *Total Keseluruhan Pegawai :*

Gol / Ruang	Jumlah Pegawai
IV/e	-
IV/d	2
IV/c	14
IV/b	49
IV/a	39
III/d	52
III/c	51
III/b	161
III/a	86
II/d	19
II/c	13
II/b	11
II/a	21
I/d	-
I/c	-
I/b	-
I/a	-
Total	518

Tabel 2.2. Jumlah pegawai berdasarkan Golongan / ruang (Sumber data olahan dari kepegawaian Ditjen HKI, April 2008)

Jenjang Pendidikan	Jumlah Pegawai
S-3	1
S-2	90
S-1	281
Diploma 1-3	11
SMA / SMU	135
JUMLAH	518

Tabel 2.3. Jumlah pegawai berdasarkan Tingkat Pendidikan (Sumber data olahan dari kepegawaian Ditjen HKI, April 2008)

Dari jumlah pegawai, terdapat sejumlah pegawai yang mengambil jalur fungsional yang menjadi Pemeriksa Merek dan Pemeriksa Paten, data tersebut sebagai berikut :

Jalur Jenjang Karir	Jumlah Pegawai
<i>Struktural</i>	405
<i>Fungsional</i>	
Pemeriksa Substantif Merek	71
Pemeriksa Substantif Paten	42
Total	518

Tabel 2.4. Jumlah pegawai berdasarkan Jalur Jenjang Karir
(Sumber data olahan dari kepegawaian Ditjen HKI, April 2008)

2.4.3. Jenjang Kepangkatan Struktural

Jenjang struktural, menurut lampiran Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 1994 mengenai Eselon dan Jenjang Kepangkatan Struktural :

No.	Jenjang Pangkat / Golongan Ruang					Ket.
	Eselon	Terendah		Tertinggi		
		Pangkat	Golongan/ Ruang	Pangkat	Golongan/ Ruang	
1.	IA	Pembina Utama	IV/c	Pembina Utama	IV/c	
2.	IB	Pembina Utama Madya	IV/d	Pembina Utama	IV/c	
3.	IIA	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama Madya	IV/d	
4.	IIB	Pembina Tk.1	IV/b	Pembina Utama Muda	IV/c	
5.	IIIA	Pembina	IV/a	Pembina Tk.1	IV/b	
6.	IIIB	Penata Tk.1	III/d	Pembina	IV/a	
7.	IVA	Penata	III/c	Penata Tk.1	III/d	
8.	IVB	Penata Muda Tk.1	III/b	Penata	III/c	
9.	VA	Penata Muda	III/a	Penata Muda Tk.1	III/b	
10.	VB	Pengatur Tk.1	II/d	Pengatur Muda	III/a	

Tabel 2.5. Jenjang Kepangkatan (Undang-Undang Kepegawaian, Sinar Grafika)

2.4.4. Jenjang Kepangkatan Fungsional

Berdasarkan struktur organisasi yang ada pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual hanya terdapat eselon I sampai dengan eselon IV, dikarenakan struktur organisasi yang ada., golongan dan ruang II/a sampai dengan IV/d. Untuk Jabatan fungsional, mempunyai jenjang kepangkatan, terdapat penggolongan jabatan pemeriksa yang terdiri dari :

- a. Pemeriksa Pertama
 1. Penata Muda, golongan ruang III/a
 2. Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b
- b. Pemeriksa Muda
 1. Penata, Golongan ruang III/c
 2. Penata Tingkat I, Golongan ruang III/d
- c. Pemeriksa Madya
 1. Pembina, golongan ruang IV/a
 2. Pembina Utama Madya, golongan ruang IV/b
- d. Pemeriksa Utama
 1. Pembina Utama Madya, golongan ruang IV/d
 2. Pembina Utama, golongan ruang IV/e

Jabatan Fungsional tersebut hanya ada pada Sub.Direktorat Pemeriksa Substantif Merek pada Direktorat Merek, dan Sub.Direktorat Pemeriksa Substantif Paten pada Direktorat Paten. Jabatan Fungsional, mempunyai system kenaikan pangkat berdasarkan angka kredit yang dikumpulkan, angka kredit itu didapat dari pekerjaan yang dikerjakan dihitung dan dikalkulasikan dengan beban kerja yang diterima. Semakin banyak angka kredit yang didapat, semakin cepat pula kenaikan pangkat pegawai tersebut. Akan tetapi kendalanya, jumlah pejabat fungsional terlalu sedikit dan dibatasi, karena jika banyak, beban kerja yang telah ada menjadi berkurang sehingga malah menyulitkan sendiri si pegawai dalam pengumpulan angka kredit.

Untuk mendapatkan jabatan fungsional tersebut tidaklah gampang, harus diajukan pengusulan dan mempunyai spesifikasi latar belakang yang

memungkinkan seorang pegawai menjadi Pejabat Fungsional dan melakukan magang pada staf struktural dalam kurun waktu tertentu.

Seperti pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual terdapat perjenjangan karir melalui jabatan fungsional, yaitu pada Pemeriksa Merek dan Pemeriksa Paten. Angka kredit yang harus dikumpulkan didapat dari beban kerja yang diterima yaitu memeriksa berkas permohonan Merek dan Paten. Sedangkan untuk Pemeriksa Desain Industri sedang diajukan Jabatan Fungsionalnya.

Pejabat Fungsional Pemeriksa Substantif terdapat pada Direktorat Merek, diatur oleh Undang Undang nomor 15 Tahun 2001 pasal 19 ayat (1), (2) dan (3) :

- (2) Pemeriksaan substantif dilaksanakan oleh pemeriksa pada Direktorat Jenderal*
- (3) Pemeriksa adalah pejabat yang karena keahliannya diangkat dan diberhentikan sebagai pejabat fungsional oleh Menteri berdasarkan syarat dan kualifikasi tertentu.*
- (4) Pemeriksa diberi jenjang dan tunjangan fungsional disamping hak lainnya sesuai dengan perundangan-undangan yang berlaku.*

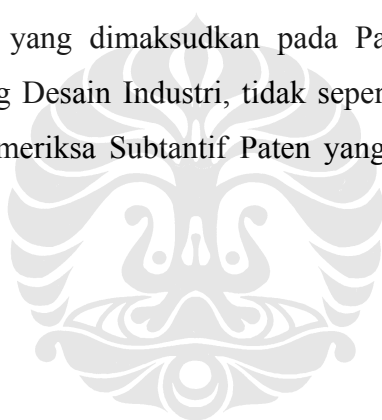
Untuk pejabat fungsional Pemeriksa Substantif pada Direktorat Paten, diatur oleh Undang-Undang nomor 14 tahun 2001 pasal 51 ayat (1), (2), dan (3) :

- (1) Pemeriksa substantif dilaksanakan oleh pemeriksa*
- (2) Pemeriksa pada Direktorat Jenderal berkedudukan sebagai pejabat fungsional yang diangkat dan diberhentikan oleh Menteri sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.*
- (3) Kepada Pemeriksa sebagaimana dimaksudkan pada ayat (2), diberikan jenjang dan tunjangan fungsional di samping hak-hak lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.*

Sedangkan untuk pemeriksa substantif pada permohonan Desain Industri mendapat kendala dalam mendapatkan jabatan fungsionalnya, padahal dalam Undang-Undang No.31 Tahun 2000 tentang Desain Industri Pasal 26 ayat (5) berbunyi “ *Dalam Hal Keberatan terhadap Permohonan sebagaimana dimaksud*

dalam ayat (1), dilakukan substantif oleh pemeriksa” dan Pasal 27 ayat (1) menyatakan bahwa “ Pemeriksa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 ayat (5) adalah pejabat pada Direktorat Jenderal yang berkedudukan sebagai pejabat fungsional yang diangkat dan diberhentikan dengan Keputusan Menteri” dan ayat (2) “Kepada Pemeriksa diberikan jenjang dan tunjangan fungsional sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku”. Serta dalam Peraturan Pemerintah No.1 Tentang Pelaksanaan Undang-Undang No.31 Tahun 2000 Tentang Desain Industri Pasal 1 butir 7 menyebutkan “Pemeriksa adalah seseorang yang keahliannya ditugaskan oleh Direktur Jenderal untuk melakukan pemeriksaan terhadap permohonan” .

Kendala yang ada pada saat ini, para staf Pemeriksa Substantif Desain Industri pada Sub.Direktorat Desain Industri belum mendapatkan Jabatan Fungsional seperti yang dimaksudkan pada Pasal 27 Undang Undang No.31 Tahun 2000 tentang Desain Industri, tidak seperti pada staf Pemeriksa Substantif Merek dan staf Pemeriksa Substantif Paten yang telah diangkat menjadi pejabat fungsional.



BAB III

KERANGKA TEORI

3. 1. Budaya Organisasi

3.1.1 Pengertian Organisasi

Organisasi terbentuk oleh sekelompok orang yang memiliki tujuan formal yang sama dan orang harus masuk ke dalam hubungan formal dengan beberapa kesepakatan. Perluasan organisasi menjadi kelompok formal di bawah hierarki kepemimpinan, membentuk suatu struktur hubungan. (Tyson & Jackson 2001:161). Blau dan Scott (1963) yang dikutip dalam (Tyson & Jackson 2001:161) mengelompokkan organisasi berdasarkan klien mereka :

- *Asosiasi yang saling menguntungkan* ; asosiasi itu ada untuk melayani anggota mereka sendiri (contoh : Asosiasi profesional, serikat dagang, dll)
- *Organisasi Bisnis* ; tujuan utama adalah untuk melayani kepentingan pemegang saham dan masyarakat umum.
- *Organisasi Jasa* ; organisasi yang melayani di sektor jasa kepada masyarakat, seperti sekolah, rumah sakit, dan organisasi yang memiliki kelompok klien tertentu seperti biro jasa dan konsultan
- *Organisasi Kesejahteraan Umum* ; organisasi yang melayani masyarakat secara luas, seperti kepolisian, pelayanan sosial, dan departemen pemerintahan.

Jadi, menurut teori yang diungkapkan Blau dan Scott (1963) ini, birokrasi atau organisasi pemerintahan merupakan organisasi kesejahteraan umum.

Beberapa pakar menaruh perhatian khusus mengenai esensi organisasi seperti yang dikemukakan oleh Stephen Robbin (1990) yang dikutip dari (Wirawan 2007:2) mendefinisikan organisasi sebagai “...*consciously coordinated social entity, with relatively identifiable boundary, that functions on a relatively countinous basis to achieve a common goals or a set of goals.*”

Menurut (Tyson & Jackson 2001 : 9) menunjukkan urutan logic melalui 3 (tiga) tingkat analisis :



Gambar. 3.1. tingkatan analisis (Tyson & Jackson 2001 : 9)

3.1.2. Teori-teori Organisasi

Adam Smith dalam bukunya berjudul “*The Wealth of Nation*” yang terbit pada tahun 1776 (Tyson dan Jackson 2001:163) menjelaskan bagaimana meningkatkan efisiensi dengan melakukan pembagian kerja sebagai suatu pedoman dalam desain organisasi. Adam Smith percaya bahwa pembagian tenaga kerja akan efektif jika syarat-syarat berikut ini terpenuhi, yakni :

Pertama, *Kesatuan control*, Perlu adanya suatu piramida hierarki dengan suatu pusat otoritas, dan suatu ruang lingkup pengawasan tertentu pada setiap tingkatan

Kedua, *Spesialisasi*, berdasarkan tujuan tugas “*proses*” atau klien atau pelanggan.

Ketiga, *Kesatuan Geografis*, orang-orang perlu secara fisik ditempatkan menurut spesialisasi mereka.

Kesadaran terhadap birokrasi sebagai suatu bentuk organisasi yang dikenal mempunyai akibat sosiologis, Max Weber (Tyson & Jackson 2001:161) membuat rangkuman mengenai bentuk-bentuk organisasi yang efisien. Ia menggambarkan birokrasi sebagai berikut :

- Suatu organisasi dengan fungsi-fungsi resmi yang beroperasi secara terus-menerus dengan dibatasi oleh suatu aturan.
- Setiap unit disusun dengan suatu lingkup kecakapan tertentu.
- Disusun sedemikian rupa sehingga jabatan-jabatan yang ada mengikuti prinsip-prinsip hierarki tersebut.
- Ditetapkan dengan aturan-aturan teknis (berhubungan dengan tugas) dan normatif. (berhubungan dengan tingkah laku).
- Mempekerjakan staf secara resmi. Mereka menerima dan meletakkan jabatan berdasarkan kriteria yang bersifat impersonal.

- Diatur secara legal sehingga jabatan-jabatan itu tidak dipegang berdasarkan hak, dan kepemilikan dipisahkan dari pengawasan.

Douglas McGregor mengemukakan rumus yang terkenal sebagai teori X dan teori Y, dua kutub yang saling bertentangan mengenai tipe-tipe orang yang dihadapi oleh manajer dalam organisasi “ *Prinsip pokok organisasi yang berasal dari teori X adalah petunjuk dan pengawasan melalui pemberlakuan kekuasaan. Prinsip pokok yang berasal dari teori Y adalah integrasi : menciptakan kondisi yang anggota organisasi dapat mencapai dengan baik tujuan mereka sendiri dengan menunjukkan usaha mereka kepada kesuksesan perusahaan*” (McGregor, 1960, Bab 3).

3.1.3. Konsep Budaya Organisasi

Setiap organisasi mempunyai budaya organisasi yang mempengaruhi semua aspek organisasi dan perilaku anggotanya baik secara individu maupun kelompok. Menurut Edgar H. Schein (1985) (Wirawan 2007:8) budaya organisasi adalah, “ *...a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by the given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught a new members as the corrected way to perceive, think, and feel in relation to those problem*” yang mempunyai pengertian pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dianggap valid. Oleh karena itu, banyak hal yang harus diajarkan oleh anggota baru sebagai cara yang tepat dalam mempersiapkan diri, berfikir, dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan problem tersebut.

Menurut Eldridge dan Cormbie (1974) yang dikutip dari (Wirawan, 2007:9) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “ *...the unique configuration of norms, values, beliefs, ways of behaving and so on that characterize the manner in which groups and individuals combine to get thing done.*” , menurut mereka,

budaya suatu organisasi menunjukkan konfigurasi unik dari norma, nilai-nilai kepercayaan, dan cara berperilaku yang memberikan karakteristik secara kelompok dan individu untuk bekerja sama dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Menurut Tunstall (1983) yang dikutip dari (Wirawan 2007:9) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “...*general constellation of beliefs, mores, customs, value systems, behavioral norms, and way of doing business that are unique to each corporation, that set a pattern for corporate activity and actions, and that describe the implicit and emergent patterns of behavior and emotion characterizing life in the organization.*” Menurut Tunstall, budaya organisasi merupakan konstelasi umum mengenai kepercayaan, kebiasaan, nilai, norma, perilaku, dan cara melakukan bisnis yang unik bagi setiap organisasi yang mengatur pola aktivitas dan tindakan organisasi, serta melakukan pola implisit, perilaku dan emosi yang muncul menjadi karakteristik dalam organisasi.

Andrew Brown (1998) yang dikutip dari (Wirawan 2007:9) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “...*pattern of beliefs, values, and learned ways of coping with experience that have developed during the course of an organization's history, and which tend to be manifested in its material arrangements and in the behaviors of its members*”. Menurut Brown, budaya organisasi merupakan pola kepercayaan, nilai-nilai dan cara-cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi.

Gareth R Jones (1995) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “...*the set of shared values that control organizational members interaction with each other and with suppliers, customers, and other people outside organization.*” Menurut Jones, budaya organisasi merupakan seperangkat nilai bersama yang mengontrol interaksi setiap anggota organisasi, juga dengan para pemasok, pelanggan, dan pihak-pihak lain diluar dari organisasi.

Robert G. Owen (1991) yang dikutip dari (Wirawan 2007:9) dalam bukunya *Organizational Behavior in education* mendefinisikan budaya organisasi sebagai “...*the norm that inform people what is acceptable and what is not, the*

dominant values that the organization cherishes above others, the basic assumption and beliefs that are shared by members of the organization, the rules of the games that must be observed if one to get along and be accepted as a member, the philosophy that guide the organization in dealing with its employees and its clients.” Menurut Owen, budaya organisasi adalah norma yang menginformasikan anggota organisasi mengenai apa yang dapat diterima dan apa yang tidak dapat diterima, nilai-nilai dominan yang dihargai organisasi di atas yang lainnya, asumsi dasar dan kepercayaan yang dianut bersama anggota organisasi, aturan main yang harus dipelajari jika orang ingin dapat sejalan dan diterima sebagai anggota organisasi, dan filsafat yang mengarahkan organisasi dalam berhubungan dengan karyawan dan kliennya.

Sedangkan menurut Wirawan sendiri yang dikutip dari (Wirawan 2007:10) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya (Wirawan 2007:10). Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi. Akan tetapi budaya organisasi membentuk perilaku organisasi anggotanya, bahkan tidak jarang perilaku anggota organisasi sebagai individu.

Semua definisi budaya organisasi memiliki kata kunci yang memerlukan penjelasan, seperti dikutip dari (Wirawan 2007:10):

1. *Isi Budaya Organisasi*; terdiri dari beragam jenis seperti pada dalam tabel berikut ini :

ISI BUDAYA ORGANISASI	
- Artefak	- Kode etik
- Simbol/ lambang / bendera	- Dress Code
- Bahasa / Jargon	- Pahlawan
- Seni / arsitektur bangunan	- Sejarah
- Kepercayaan	- Ritual / upacara / ceremony
- Filsafat organisasi	- sumpah / janji
- Norma	- Cara berkomunikasi
- Nilai-Nilai	- Cara menghormat
- Pola Perilaku	- Teknologi
-Cara melakukan sesuatu	- Produk Organisasi
- Adat istiadat	- Struktur Organisasi dan Birokrasi
- Kebiasaan	- Pola hubungan antar anggota organisasi (antara atasan dengan bawahan, dan antara teman sekerja)
- Harapan	
- Etos Kerja	

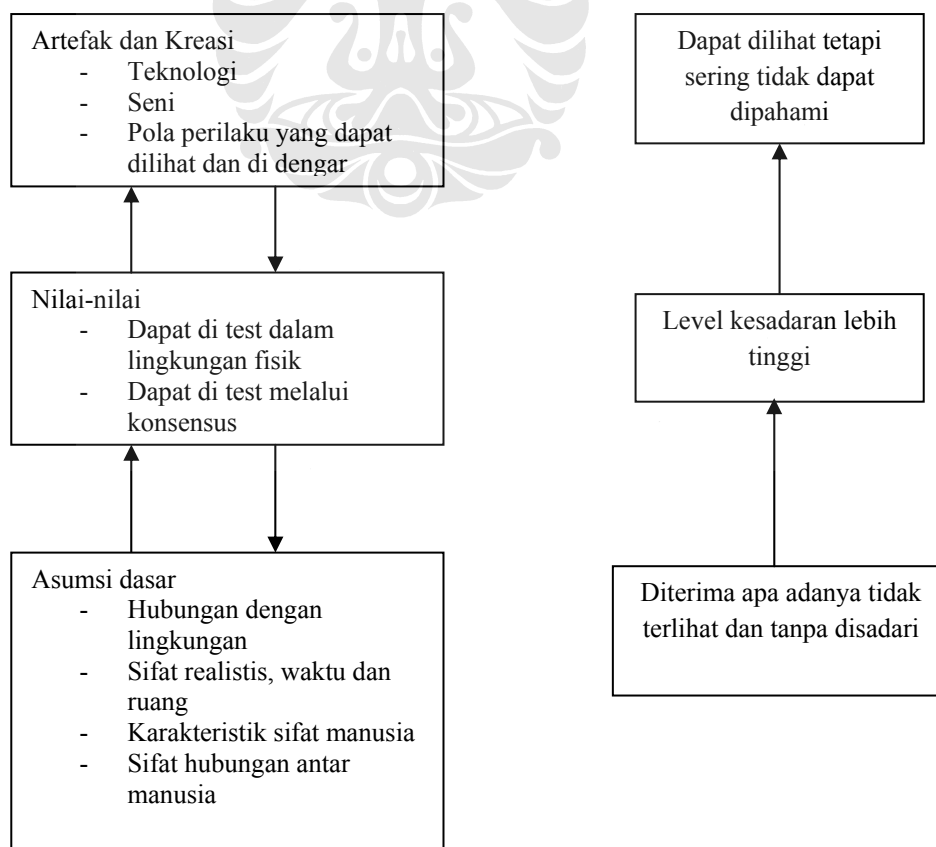
Tabel 3.1. Dimensi isi budaya organisasi dikutip dari (Wirawan 2007:11)

2. *Sosialisasi* ; budaya organisasi disosialisasikan dan diajarkan kepada setiap anggota organisasi baru. Dan diterapkan dalam kegiatan organisasi. Setiap anggota organisasi wajib memahami, merasa memiliki, dan menerapkan dalam perilakunya. Jika anggota organisasi yang melanggar akan dikenakan sanksi organisasi
3. *Mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi* ; ketika melaksanakan tugasnya, anggota organisasi mempunyai pola pikir, sikap, dan perilaku tertentu. Semua hal tersebut dibimbing oleh norma, nilai-nilai dan kode etik organisasi.
4. *Dikembangkan dalam waktu yang lama* ; budaya organisasi dikembangkan pertama kalinya oleh pendiri organisasi ketika mendirikan organisasi. Norma, nilai-nilai, pola pikir, budaya, dan agama, dari pendiri organisasi mempengaruhi budaya organisasi yang dikembangkan.

Ketika sesuatu hal yang dikemukakan dan dilakukan oleh pendiri organisasi dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi organisasi dengan baik, dapat dijadikan asumsi, norma, atau nilai-nilai organisasi serta dapat dikembangkan oleh para penerusnya (Wirawan 2007:11).

Edgar H. Schein (1985) dalam (Wirawan 2007:12) melukiskan budaya organisasi dalam 3 (tiga) level, yaitu :

1. *Artefak* ; dalam level ini merupakan dimensi yang paling terlihat dari budaya organisasi, merupakan lingkungan fisik dan social organisasi.
2. *Nilai-nilai* ; dalam level ini semua pembelajaran organisasi merefleksikan nilai-nilai anggota organisasi, perasaan yang seharusnya berbeda dengan apa adanya, dan jika anggota organisasi menghadapi persoalan dan dapat menemukan solusinya, itu yang disebut nilai-nilai. Kepercayaan terhadap pemimpin juga merupakan nilai-nilai.
3. *Asumsi dasar* ; jika solusi yang dikemukakan pemimpin perusahaan dapat berhasil berulang-ulang, maka sudah dianggap sudah seharusnya (*taken for granted*). Yang pada awalnya merupakan suatu hipotesis yang didukung oleh nilai-nilai, setelah berhasil dianggap realitas kebenaran. Asumsi dasar merupakan solusi yang paling dipercaya , sama seperti teori yang telah ilmu pengetahuan yang sedang diterapkan untuk menghadapi problem-problem dalam organisasi.

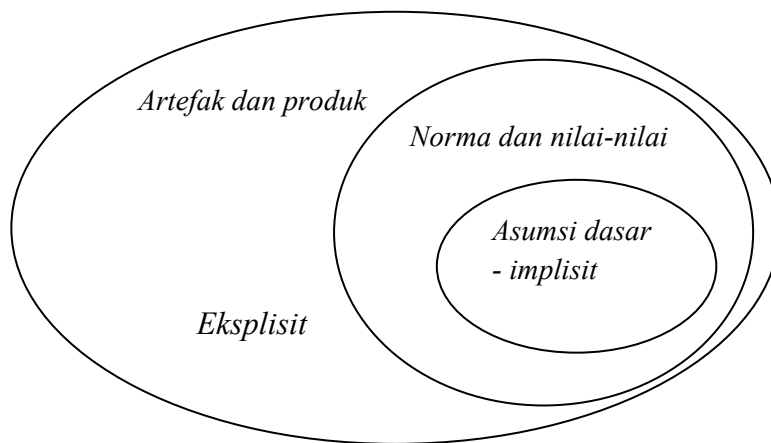


Gambar 3.2. Model Level Budaya Organisasi Menurut Schein (1985)

Menurut (Wirawan :2007:15), lingkungan internal organisasi melukiskan budaya kerja intenal. Lingkungan eksternal organisasi melukiskan lingkungan usaha (misal :karakteristik pasar, sifat, industri,status kepemilikan) dan lingkungan sosiobudaya (missal : paternisme dan jarak kekuasaan). Wirawan menambahkan, dimensi maskulinitas dan feminintas (masculinity / feminity) adalah mengenai penilaian paling berharga dalam kehidupan individu.

Fons Tropenaars (1995) yang dikutip dalam (Wirawan 2007:13) mengemukakan model budaya organisasi yang menyerupai model budaya organisasi milik Schein tetapi dengan ilustrasi yang berbeda. Dia menggambarkan budaya organisasi seperti bawang Bombay dan dibagi menjadi 3 (tiga) lapisan :

1. *Lapisan Paling Luar merupakan Produk-produk eksplisit atau budaya eksplisit* ; Budaya eksplisit merupakan realitas yang dapat diobservasi, terdiri atas artefak-artefak dan produk-produk. Isi dari lapisan ini seperti bahasa, makanan, bangunan, rumah, bangunan suci, pakaian, dan kesenian. Semua itu merupakan symbol dari level budaya yang lebih dalam. Prasangka sebagian besar berasal dari level budaya organisasi ini.
2. *Lapisan tengah merupakan norma dan nilai-nilai* ; Budaya eksplisit yang merefleksikan norma-norma dan nilai-nilai. Norma merupakan rasa bersama yang dimiliki kelompok baik benar maupun salah. Nilai-nilai menentukan definisi apakah sesuatu itu baik atau buruk dan karenanya berhubungan dengan ide-ide yang dianut bersama oleh kelompok.
3. *Lapisan Inti* ; Merupakan asumsi mengenai eksistensi manusia. Untuk menjawab pertanyaan mengenai perbedaan nilai-nilai dan budaya. Nilai-nilai dasar manusia adalah melangkah untuk bertahan hidup menghadapi tantangan lingkungannya menggunakan sumber-sumber yang ada dan berhasil. Dari sini mereka menciptakan asumsi dasar yang dipergunakan sebagai pola perilaku dan tindakan dalam menghadapi tantangan. Budaya organisasi secara relatif stabil jika norma-normanya merefleksikan nilai-nilai dari kelompok. Jika hal itu tidak terjadi, maka dapat menyebabkan keadaan menjadi tidak stabil.



Gambar 3.3. Model budaya organisasi menurut Trompenaars (1995)
(Wirawan 2007:14)

Budaya organisasi merupakan bagian dari pendekatan modern, dimana aspek lingkungan akan membawa pengaruh dari perubahan dari budaya organisasi. Pada lingkungan yang sederhana akan terlihat budaya organisasi yang sederhana pula. Budaya organisasi adalah sistim pengertian yang diterima secara bersama sedangkan karakteristik utama adalah inisiatif individual, toleransi terhadap resiko, arah, integrasi, dukungan manajemen, control identitas, sistim imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola-pola komunikasi (Robbin 1994:480) yang mengungkapkan bahwa teori budaya organisasi berbeda-beda.

Budaya organisasi sengaja dikembangkan dan digunakan oleh suatu kelompok untuk menghadapi masalah internal dan eksternal dalam rangka menjaga kelangsungan hidup dan kesejahteraan organisasi dalam jangka panjang. Budaya Organisasi mempunyai fungsi 3 (tiga) hal, yaitu :

- alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha.
- Pengembangan SDM agar semakin berkualitas.
- Sebagai andalan daya saing.

Budaya organisasi ibarat kepribadian seseorang, dapat memberikan arti, arah untuk bertindak. Kepribadian mempengaruhi perilaku individu. Banyak keyakinan dan nilai-nilai di antara anggota-anggota organisasi, mempengaruhi perilaku individu. Banyak keyakinan dan nilai diantara anggota-anggota organisasi, mempengaruhi pendapat dan tindakan-tindakan dalam organisasi tersebut.

Dari sudut pandang antropologis, menurut Luthans (1995:231), maka budaya organisasi mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Dapat dipelajari (*Learned*)
2. Berbagi (*shared*)
3. Lintas generasi (*Trans Generational*)
4. Berpola (*Patterned*)
5. Dapat diadaptasi (*Adaptive*)

Sedangkan menurut Lawler (1994:221) terdapat tujuh ciri budaya organisasi yaitu Struktur (*Structure*):

1. Tantangan dan Tanggung jawab (*Challenge & Responsibility*)
2. Kehangatan dan dukungan (*Warmth & Support*)
3. Penghargaan dan Hukuman (*Reward & Punishment*)
4. Konflik (*Conflict*)
5. Standar Kinerja dan Harapan (*Performance Standard & Expectations*)
6. Identitas Organisasi (*Organizational Identity*)

Sejalan dengan perkembangan organisasi, budaya organisasi dapat dikelola dan dapat berubah atau diubah (*Robbins, 1996:681*) sehingga dikatakan pula bahwa budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki anggota organisasi yang dapat diubah sesuai dengan kebutuhan. Menurut (*Ndraha 1997:102*), bahwa budaya perusahaan (*Corporate Culture*), merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*Organization Culture*).

Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai, keyakinan dan norma-norma yang dianut secara bersama-sama oleh anggota organisasi, dan budaya dapat menjadi kekuatan positif atau negatif dalam hubungannya dengan efektivitas pencapaian prestasi organisasi. Budaya yang mempunyai kekuatan positif akan mendukung efektivitas organisasi, sedangkan yang negatif akan bersifat kontra produktif terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi (*Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1994:41-43*). Dengan demikian sumber utama budaya organisasi adalah pemilik, pendiri / pemimpin yang

pertama, karena mereka yang pertama menentukan visi, misi, strategi, filosofi, dan nilai-nilai organisasi (Kotter dan Hesker, 1992:8)

3.1.4. Budaya Organisasi Pemerintahan

Pemerintahan sebagai suatu organisasi besar dalam suatu Negara yang mempunyai tugas sebagai penyelenggara Negara untuk mengelola, mengatur sumber daya yang ada untuk melayani masyarakat sebagai salah satu komponen tugas aparatur Negara. Bentuk pelayanan yang diberikan adalah merupakan aktifitas abdi Negara untuk memberikan jasa dalam wujud keramahan, sigap dalam membantu, antusiasme (Waworuntu, 1997) lengkap dalam memberikan informasi sehingga masyarakat mendapat kepuasan dalam pelayanan prima.

Budaya adalah perekat yang mengikat sebuah organisasi secara bersama-sama. Hal ini juga berlaku untuk organisasi yang tidak berorientasi keuntungan seperti pemerintahan (Deal, Kennedy, 1999 : 2)

Budaya organisasi di Indonesia sangat kaya, bukan saja mengingatkan kebhinekaan nusantara, yang sudah berjalan ribuan tahun lamanya, tetapi juga Indonesia adalah ajang pertemuan budaya budaya (Ndraha, T, 1997 : 127). Karena budaya berbeda-beda dalam suatu organisasi (Flippo 1993 : 111) maka tidak mustahil bila dalam satu departemen akan berbeda dengan departemen lainnya, dalam satu departemen beda unit kerja sudah beda pula budaya organisasinya.

Budaya konservatif dan terlalu fokus kedalam, tidak mau berubah tuntutan lingkungan budaya, ketergantungan pada senioritas, nepotisme, tidak mandiri (selalu minta petunjuk), tidak disiplin, seperti yang umumnya terjadi pada budaya Indonesia, ini semua merupakan budaya yang tidak berfungsi / menghambat organisasi. Tetapi kenyataan menunjukkan masih ada sebagian dari aparatur Negara yang melakukan praktek kolusi-kolusi dan nepotisme, terlalu birokratik, tidak profesional, bekerja kurang efisien dan kurang efektif, disiplin masih rendah, kurang menghargai waktu, produktifitas masih rendah dan kurang peka terhadap perkembangan dan perubahan politik.

3. 2. Motivasi Kerja

3. 2.1. Kebutuhan

Menurut A.H. Maslow dalam (John Adair, 2008 : 9) menyebutkan bahwa kebutuhan berasal dari bagian terdalam kehidupan sehari-hari kita sebagai manusia. Kebutuhan ini cenderung menyatu dan tidak dapat dipisahkan dengan akurat, tetapi A.H Maslow menyimpulkan dan mengurutkan kebutuhan sesuai prioritas. Bila kebutuhan pokok sudah dipenuhi, kebutuhan yang lebih mewah akan dapat perhatian dan menjadi dan menjadi pengaruh yang memotivasi.

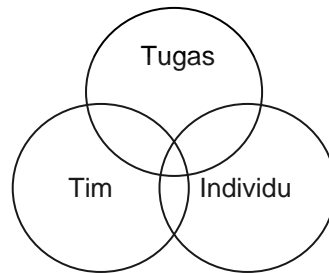
				Aktualiasasi Diri
			Penghargaan	Pertumbuhan
	Keamanan	Sosial	Respek diri	Pengembangan Pribadi
Fisiologis	Keamanan	Kepemilikan	Status	Pencapaian tujuan
Rasa Lapar Rasa Haus Tidur	Perlindungan dari bahaya	Aktivitas Sosial Cinta	Pengakuan	

Gambar 3.4 .Prioritas Kebutuhan menurut A.H Maslow (John Adair 2008 : 8)

Profesor Fredrick Herzberg dalam (John Adair 2008 : 8), memisahkan daftar ini dengan menyiratkan bahwa faktor yang membuat orang mengalami kepuasan di lingkungan kerjanya bukanlah kebalikan dari faktor-faktor yang membuatnya tidak puas.ketidakpuasan di lingkungan kerja bukanlah kebalikan dari faktor yang membuatnya tidak puas. Ketidakpuasan di lingkungan kerja disebabkan oleh tidak memadainya lingkungan atau konteks pekerjaan ; sebaliknya, kepuasan kerja diperoleh dari kadar pekerjaan dan peluang yang diberikannya untuk meraih prestasi, mendapat pengakuan, mengembangkan profesionalisme dan menumbuhkan kepribadian.

Menurut A.H Maslow yang dikutip dalam (John Adair 2008 : 8) kurangnya rasa persatuan dan hubungan yang harmonis dalam kelompok akan mempengaruhi prestasi kerja dan juga kebutuhan individu. Tentunya, seorang

individu yang merasa frustrasi dan tidak bahagia dalam lingkungan kerja tertentu tidak akan memberikan kontribusi maksimal bagi tugas bersama atau bagi keberlangsungan kelompok. Namun sebaliknya apabila seorang individu yang kebutuhannya diperhatikan, dan yang merasa dapat memberi kontribusi yang nyata dan bermanfaat bagi tugas dan kelompok akan cenderung memberi hasil yang lebih baik bagi kelompok. Itulah yang disebut interaksi kebutuhan. Dapat digambarkan :



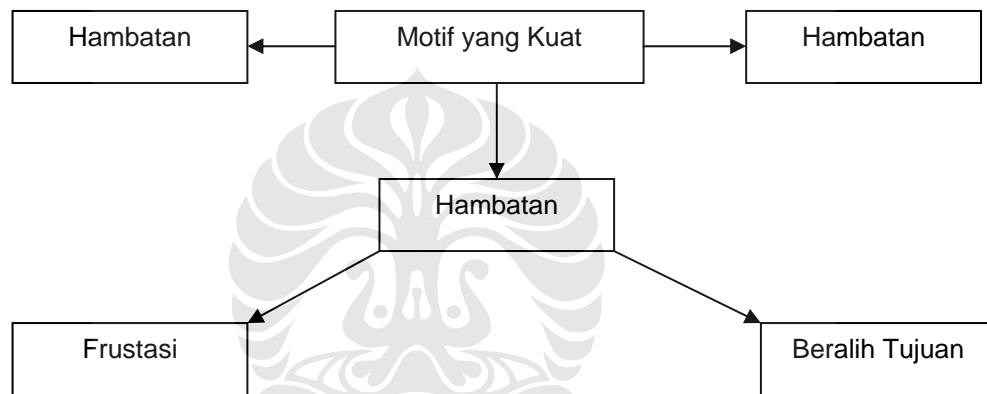
Gambar 3.5 .Interaksi Kebutuhan menurut A.H Maslow (John Adair 2008 : 8)

Oleh karena itu, sesuai dari kebutuhan yang diinginkan oleh pegawai, banyak teori Motivasi yang timbul, diantaranya seperti dikutip dalam (Sedarmayanti 2007 : 233), Motivasi adalah :

1. Keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang melakukan tindakan. (Goerge R. Terry)
2. Proses dengan mana perilaku dibangkitkan, diarahkan dan dipertahankan selama berjalannya waktu (Porter & Lawler, 1968 ; Vroom, 1964).
3. Kekuatan kecendrungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia / rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan (Richard M Steers).
4. *"A Motive tends to decrease in strength if it either satisfied or blocked from satisfaction"* (motif cenderung menurun kekuatannya terpenuhi atau terhambat pemenuhannya) (Paul Hersey dan Kenneth Blanchard 1982:18).
5. Motivasi : Keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis (Siagian, 1994 : 128).

Motivasi, merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba kuat. (Sedarmayanti 2007 : 233).

Pendekatan motivasi (Sedarmayanti 2007 : 234) adalah : bahwa pemimpin menciptakan iklim yang dapat membuat anggota merasa termotivasi. Anggota hendaknya mendapat inspirasi sehingga merasakan adanya harapan dan ketersediaan dalam organisasi dimana dia bekerja. Dalam banyak hal, motivasi seseorang individu akan timbul karena pengaruh pemimpin yang efektif.



Gambar. 3.6. Hambatan Pemenuhan Kebutuhan dan Akibatnya

3.2.2. Teori Motivasi

Teori Hiererki Kebutuhan Abraham Maslow yaitu hierarki lima kebutuhan dengan tiap kebutuhan secara berurutan dipenuhi, maka kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Dalam setiap manusia terdapat lima kebutuhan yang harus dipenuhi, strata yang paling rendah sampai yang paling tinggi sebagai berikut (Sedarmayanti 2007 : 234) :

1. *Physiological needs* (kebutuhan fisiologis) ; yaitu kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal, dan bebas dari sakit. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan dasar (basic needs) untuk mempertahankan hidup.

2. *Safety and Security needs* (kebutuhan kewanan dan rasa aman); yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman dan terjaminnya keselamatan.
3. *Social (belongingness) needs* (kebutuhan sosial) ; yaitu akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta.
4. *Esteem needs (kebutuhan harga diri)* ; yaitu kebutuhan akan harga diri dan penghargaan dari orang lain.
5. *Self actualization needs* (kebutuhan aktualisasi diri); yaitu kebutuhan untuk kepuasan diri sendiri dengan memaksimalkan potensi, kemampuan, dan keterampilan.

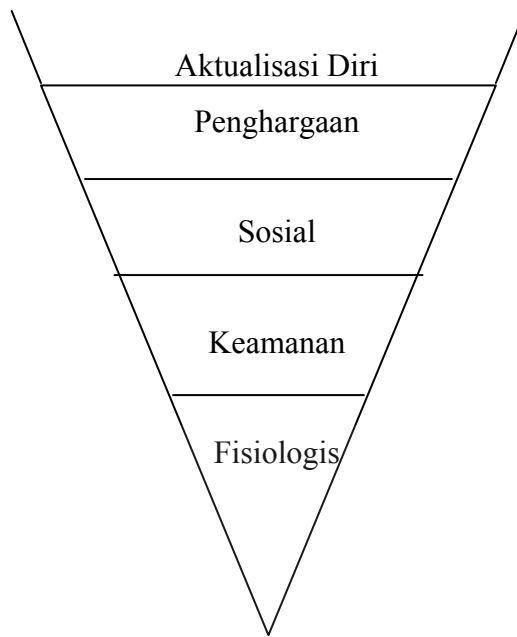
Menurut Maslow yang dikutip dalam (John Adair 2008 : 26) mempunyai model piramida, sebagai berikut :



Gambar 3.7. Model Piramida kebutuhan manusia

Akan tetapi, menurut (John Adair, 2008 : 27), piramida tersebut harus dibalik, karena cara penyajian hierarki Maslow ini membuat kebutuhan terbesar kita seolah tampak berada di jenjang lebih rendah, dan menyempit ukurannya seiring naiknya kita ke bagian atas piramida.

Meski demikian, kesulitan visual piramida ini dalam bentuk aslinya dapat disingkirkan bila kotak diagram seperti dalam gambar 3.4 (prioritas kebutuhan) dipergunakan. Menurut (John Adair, 2008 : 27) cara ini lebih baik untuk menggambarkan hierarki kebutuhan Maslow.



Gambar 3.8. Model Piramida terbalik kebutuhan manusia

Menurut (John Adair, 2008 : 27) membiarkan bagian atas piramida tetap terbuka untuk menyiratkan bahwa mungkin terdapat tingkat kebutuhan lebih tinggi diatas aktualisasi diri.

3.2.3. Teori X dan Y

Terdapat dua pandangan berbeda mengenai manusia (Sedarmayanti 2007 : 235) yaitu :

- a. Teori X ; pengandaian bahwa pegawai itu negatif tidak menyukai bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab dan harus dipaksa agar berprestasi, terdapat empat pengandaian :
 1. Pegawai secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja, dan bila dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
 2. Karena pegawai tidak menyukai bekerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
 3. Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
 4. Kebanyakan pegawai menaruh keamanan diatas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja akan memperagakan ambisi sedikit saja.

- b. Teori Y ; pengandaian bahwa manusia menyukai bekerja, kreatif, berusaha bertanggung jawab, dan dapat menjalankan pengarahannya sendiri. Pada dasarnya manusia itu positif, terdapat empat pengandaian :
1. pegawai dapat memandang kerjasamanya sebagai sama wajarnya seperti istirahat dan bermain.
 2. orang akan berjalan pengarahannya sendiri dan pengawasannya sendiri jika mereka janji terlibat pada sasaran.
 3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima baik, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
 4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif (pembaharuan) tersebar meluas dalam populasi dan tidak perlu merupakan milik dari mereka yang berada posisi manajemen.

Dalam teori X dan Y, Herzberg memandang bahwa hakikat manusia, motif dan kebutuhannya sangat bermanfaat untuk digunakan sebagai bahan analisis dalam rangka mengadakan pendekatan motivasi untuk memperagakan kepemimpinan. Hasil penelitian Herzberg (Sedarmayanti 2007 : 235) menemukan dua kesimpulan pokok, yaitu :

Pertama, ada serangkaian kondisi eksentrik, keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas bagi pegawai apabila kondisi ini tidak baik atau tidak ada.

Kedua, ada serangkaian kondisi intinsik, job content, kondisi ini apabila terdapat dalam pekerjaan akan menimbulkan kepuasan kerja pegawai dan akan menggerakkan tingkat motivasi kerja pegawai dan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang pada gilirannya akan meningkatkan prestasi pegawai.

Herzberg dikutip dalam (Sedarmayanti, 2007 : 236) menemukan bahwa apabila serangkaian kondisi eksentrik tidak baik atau tidak ada, maka akan mengakibatkan pegawai merasa tidak puas terhadap lingkungan kerja. Mereka mengeluh dan apabila kondisi demikian memburuk akan berakibat mereka tidak tahan bekerja pada organisasi tersebut. Faktor ini disebut faktor iklim, baik faktor higienis dan juga faktor pemeliharaan. Disebut faktor hygiene atau iklim baik karena faktor ini mencerminkan lingkungan yang dapat memberi kepuasan dan

disebut faktor pemeliharaan, karena iklim baik harus terus dipelihara agar tidak menimbulkan rasa tidak puas. Faktor yang termasuk kategori faktor kesehatan / pemeliharaan meliputi :

1. Kebijakan dan manajemen organisasi yang dapat memberi kepuasan kepada pegawai.
2. Supervisi yang memuaskan
3. Kondisi kerja, termasuk kondisi ruangan
4. Hubungan antar pribadi
5. Penghasilan yang mencukupi
6. Status, kedudukan dalam organisasi yang sesuai dengan potensi pegawai yang bersangkutan.
7. sekuriti adalah jaminan yang dapat memberikan ketenangan bagi pegawai

Faktor yang termasuk kategori faktor motivator meliputi :

1. Perasaan berprestasi
2. Pengakuan
3. Pekerjaan menantang
4. Pertumbuhan dan perkembangan
5. Peningkatan tanggung jawab.

3.2.4. Teori Motivasi Higiene

Teori motivasi Higiene adalah faktor insintrik dihubungkan dengan kepuasan kerja, sementara faktor eksintrik dikaitkan dengan ketidakpuasan (Frederick Herzberg) dikutip dalam (Sedarmayanti, 2007 : 236).

3.2.5. Teori ERG

Pada teori ERG (Existency, Relationship, Growth) terdapat 3 (tiga) kelompok kebutuhan teras, yaitu eksistensi, keterhubungan, pertumbuhan. (Sedarmayanti, 2007 : 236).

3.2.6. Teori Kebutuhan Mc Clelland

Teori kebutuhan (Mc Clelland) berfokus pada tiga kebutuhan (Sedarmayanti, 2007 : 236) yaitu :

1. *Achievement* (kebutuhan akan prestasi) ; dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
2. *Power* (kebutuhan akan kekuasaan) : kebutuhan untuk membuat orang-orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.
3. *Affiliation* (kebutuhan akan pertalian) : hasrat untuk hubungan pribadi yang ramah dan akrab.

3.2.7. Teori Evaluasi Kognitif

Membagi ganjaran eksotrik untuk perilaku yang sebelumnya secara intrinsik telah diberi hadiah cenderung mengurangi tingkat motivasi keseluruhan (Sedarmayanti, 2007 : 236).

3.2.8. Teori Penentuan Tujuan

Tujuan khusus dan sulit menghantarkan ke kinerja lebih tinggi (Gene Broadwater) dikutip dalam (Sedarmayanti, 2007 : 236).

3.2.9. Teori Penguatan

Suatu lawan pendapat terhadap teori penentuan tujuan adalah teori penguatan yang menyatakan bahwa perilaku merupakan fungsi dan konsekwensinya. (Sedarmayanti, 2007 : 236).

3.2.10. Teori Keadilan

Teori Keadilan yang dikutip dalam (Sedarmayanti, 2007 : 236), dapat diketahui bahwa :

1. Individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan / keluaran orang lain, kemudian berespons untuk bertindak ketidakadilan.
2. Teori keadilan mengenali bahwa individu tidak hanya peduli akan jumlah mutlak ganjaran untuk upaya mereka, tetapi juga akan hubungan jumlah ini dengan apa yang diterima orang lain.
3. Secara historis, teori keadilan berfokus pada keadilan yang dipresepsikan dari banyaknya alokasi dan ganjaran di antara individu. Tetapi keadilan juga harus mempertimbangkan keadilan prosedural, keadilan yang dipresepsikan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi dari ganjaran.

3.2.11. Teori Harapan

Teori harapan yang dikemukakan oleh Victor Vroom yang dikutip dalam (Sedarmayanti, 2007 : 236), memfokuskan pada tiga hubungan :

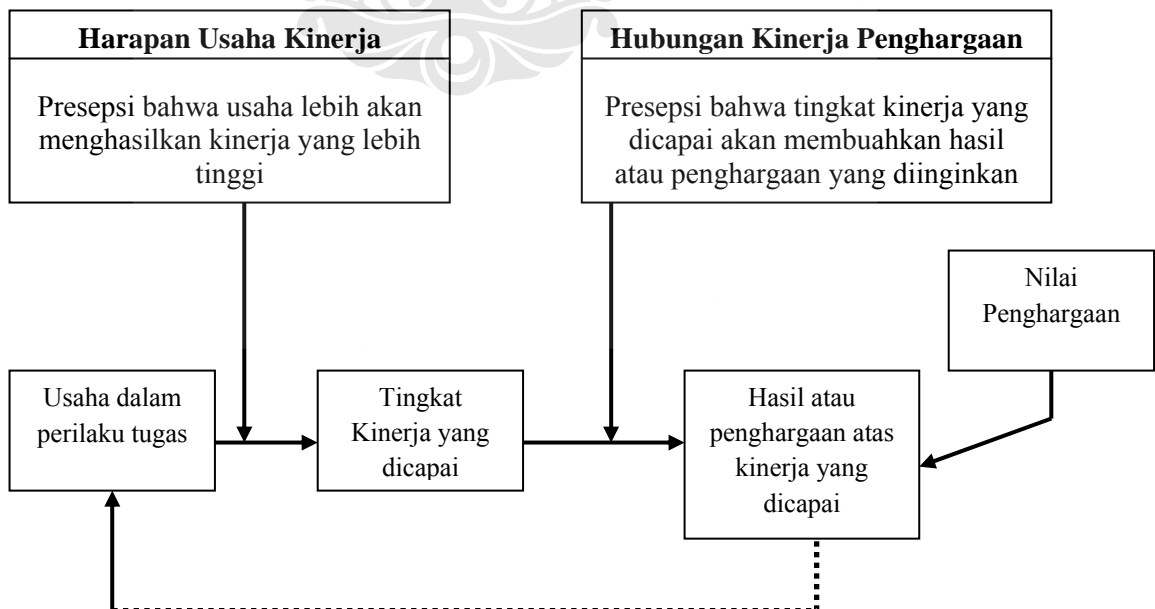
1. Hubungan Upaya – Ganjaran : Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu akan mendorong kinerja.
2. Hubungan kinerja – Ganjaran : derajat sejauh mana individu meyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya keluaran yang diinginkan.
3. Hubungan Ganjaran – Tujuan Pribadi : derajat sejauh mana ganjaran organisasi memenuhi tujuan / kebutuhan pribadi seseorang individu dan daya tarik ganjaran potensial untuk individu.

Dalam teori ini, kuatnya kecenderungan bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan pengharapan bahwa tindakan akan diikuti keluaran tertentu dan daya tarik dari keluaran tersebut terhadap individu. Teori pengharapan membantu menjelaskan mengapa banyak pegawai tidak termotivasi pada pekerjaan mereka dan semata-mata melakukan yang minimum untuk menyelamatkan diri.

Teori ini menyatakan bahwa individu mendasarkan keputusan tentang perilaku pada harapan mereka, bahwa suatu perilaku atau perilaku pengganti lainnya cenderung menimbulkan hasil yang dibutuhkan atau diinginkan. (Sedarmayanti, 2007 : 237) :

1. Harapan usaha kinerja : merujuk pada keyakinan pegawai bahwa bekerja lebih keras akan menghasilkan kinerja, usaha mereka mungkin berkurang.
2. Hubungan kinerja penghargaan mempertimbangkan harapan individu bahwa kinerja yang tinggi akan benar-benar akan menghasilkan penghargaan. Hubungan kinerja mengindikasikan bagaimana kinerja efektif yang instrumental atau penting membuahkan hasil yang diinginkan.
3. Nilai penghargaan merujuk pada seberapa bernilainya penghargaan bagi pegawai. Satu faktor yang menentukan kesediaan para pegawai untuk mengerahkan usahanya adalah tingkat sampai dimana mereka menilai penghargaan yang diberikan oleh organisasi.

Untuk lebih jelasnya berikut ini adalah gambar model motivasi harapan yang disederhanakan yang dikutip dalam (Sedarmayanti, 2007 : 237) :



Gambar. 3.9. Model Motivasi Harapan yang disederhanakan

Model motivasi ini mengusulkan bahwa tingkat usaha individu (motivasi) bukan hanya merupakan fungsi dari penghargaan. Pegawai harus berharap bahwa mereka memiliki kemampuan mengerjakan tugas dengan baik, dan mereka harus menghargai penghargaan tersebut. Apabila ketiga kondisi tersebut dipenuhi, pegawai akan termotivasi untuk mencurahkan usaha yang lebih besar.

3.3. Kinerja Kerja

3.3.1. Pengertian Kinerja Kerja

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

Menurut Amstrong (1994 : 62) ukuran kinerja kerja sebagai berikut : *“performance measure may refer to such matters as income generation, sales output, unit processed, productivity, costs, delivery-to-time, take up of a service, speed of reaction or turnaround, achievement of quality standards or costumer/client reactions”* Dari pendapat Amstrong dapat disimpulkan bahwa ukuran kinerja sangat bervariasi sesuai dengan bidang dari masing-masing organisasi.

Terkait dengan pengukuran kinerja, Cambridge shire Country Council dalam Amstrong (1994:62) mengidentifikasi ukuran kinerja ke dalam 4 tipe yaitu :

1. *Money Measure : include maximizing income, minimizing expenditure and improving rate of return*
2. *Time measurement ; express performance against work timetable, the mount of backlog and speed of activity or response.*
3. *Reaction : indicates how others judge the job and is therefore a less objective measure. Reaction can be measure by peer assessment, performance rating by internal or external clients or customers or the analysis of comment and complaints.*

Dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan kinerja harus melibatkan pegawai dan terfokus tidak hanya pada tingginya kinerja tetapi juga pemenuhan kebutuhan pegawai.

Selanjutnya Amstrong (1994:80) mengatakan, *“The improvement of performance as part of continuous of performance management needs to tackle at both the organization and the individual level”* Sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja merupakan proses manajemen kinerja yang berkaitan dengan organisasi dan individu.

Mengutip dalam pendapatnya Scheffer dalam Amstrong (1994 : 81), peningkatan kinerja yang dilakukan pada tingkat organisasi meliputi :

1. *Select of the goal*
2. *Specify the minimum expectation of result*
3. *Communicate expectation clearly*
4. *Allocate responsibility*
5. *Expand and extend the process*

Amstrong (1994 : 82) memberikan pula solusi untuk mengatasi rendahnya kinerja, lima tahapan dalam menangani rendahnya kinerja diutarakan oleh Amstrong :

1. *Identity and Agree the problem*
2. *Establish the reason(s) for the shortfall*
3. *Decide and agree on the action required*
4. *Resource the action*
5. *Monitor and provide feedback*

Ada 3 (tiga) faktor yang menyebabkan pegawai dan organisasi gagal untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan :

1. Kinerja dan penghargaan yang tidak saling berhubungan / *performance / reward disconnect.*
2. perlakuan yang sama terhadap semua kinerja dan gagal mengkomunikasikan mana hasil yang paling baik / *performance whitewashing.*

3. Manajer / atasan gagal mengawasi kinerja bawahan / *inspection failure*. Action, *commit employees' to action and provide follow up that overcomes motivational problem.*

3.3.2. Kinerja individu dan kinerja organisasi (*Individual and Organization Performance*)

Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*Individual Performance*) dengan kinerja lembaga (*Institutional Performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. (Suyadi 1999:3)

Kinerja seorang karyawan akan lebih baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik.

Mengenai gaji dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan motivasi seseorang karyawan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dan kinerja dengan baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula.

3.3.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi dan kinerjanya

Bagaimana tujuan suatu organisasi dapat dicapai ? dapat kita ketahui faktor-faktor yang mempengaruhi tujuan suatu organisasi (Suyadi 1999:27) :

1. Efektivitas dan Efisiensi (*Efectivity and Efficiency*)

Efektivitas dari usaha kerja sama (antar individu) berhubungan dengan pelaksanaan yang dapat mencapai suatu tujuan dalam suatu sistem, yang artinya adalah hasil gabungan efisiensi dari upaya yang dipilih masing-masing individu.

Efektifitas dari usaha kelompok (organisasi perusahaan) adalah bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan.

Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan. Bila pengorbanan yang dikeluarkan

dalam upaya mencapai tujuan. Bila pengorbanannya dianggap terlalu besar, maka dapat dikatakan tidak efisien.

2. *Otoritas dan Tanggung Jawab (Authority and Responsibility)*

Authority / otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seorang peserta organisasi kepada para anggota organisasi lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja, sesuai dengan kontribusi (sumbangan tenaganya). Perintah tersebut menyatakan apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi bersangkutan.

Authority adalah wewenang yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain (bawahnya) untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada masing-masing bawahannya dalam suatu organisasi. Wewenang tersebut mempunyai batas-batas yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan.

Masing-masing anggota organisasi harus memiliki rasa tanggung jawab dalam kerangka organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap peserta harus di sertai dengan kapasitas masing-masing peserta organisasi mencapai tujuannya.

3. *Displin (Discipline)*

Displin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Sedangkan disiplin karyawan karyawan adalah ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja. Menurut Robert E.Quin Cs. Dalam bukunya “*Becoming A Master manager, A Competency*, bahwa : “*Discipline implies obedience and respect for the agreements between the firm and its employee. Dicipline also involves sanction judiciously applied*”.

4. *Inisiatif (Initiative)*

Inisiatif seseorang (atasan maupun bawahan) berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap Inisiatif yang dipunyai oleh anggota organisasi, sebaiknya diperhatikan dan menjadi masukan bagi kemajuan organisasi. Inisiatif anggota organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi yang bersangkutan.

3.3.4. Performance Management / manajemen kinerja dan kriteria pendekatan manajemen kinerja yang efektif

Performance Management / manajemen kinerja menurut (Bacal 2002:4) merupakan sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seseorang karyawan dan penyelia langsungnya.

Kriteria pendekatan manajemen kinerja yang efektif untuk memperbaiki kinerja organisasi dan orang menurut Bacal (2002:25), yaitu :

- a. suatu cara untuk mengkoordinasi kerja agar tujuan dan sasaran organisasi, unit kerja dan para karyawan dapat diarahkan pada titik yang sama.
- b. Suatu cara untuk mengidentifikasi masalah dalam proses-proses yang menghalangi organisasi untuk menjadi lebih efektif.

3.3.4.1. Pengaruh Perilaku Manusia terhadap Kinerja Organisasi

Yang dimaksud dengan perilaku (behavior), menurut Chester I Bernard dalam bukunya berjudul "*The Functions of The Executive*" (Suyadi 1999:35) menerangkan bahwa salah satu ciri khas yang bersifat karakteristik yang penting dari pribadi-pribadi (individuals) adalah melakukan kegiatan (activity). Hal ini secara umum telah diobservasi dari aspek perilaku (behavior). Tanpa hal itu semua tidak ada yang disebut *individual person*. Perilaku individu merupakan gabungan dari berbagai faktor psikologis (kejiwaan), yang merupakan hasil kombinasi dari kondisi fisik, biologis dan kondisi sosial yang mempengaruhi lingkungan hidup seseorang.

Beberapa hal yang berkaitan dengan perilaku (behavior) dan sikap (attitude) manusia, (Suyadi 1999:33), yakni :

- Personal responsibility
- Moral Responsibility
- Legal Responsibility
- Sense of Personal Integrity

3.3.5. Teknologi Informasi

Pemanfaatan teknologi dalam peningkatan kinerja tidak lepas dari peranan pengolahan informasi itu sendiri. Teknologi informasi merupakan teknologi yang sangat berkaitan dengan pemanfaatan informasi melalui media computer, telekomunikasi, menurut Davis (1999 : 29) informasi adalah data yang telah diubah menjadi sebuah bentuk yang berarti bagi penerimanya dan bermanfaat dalam mengambil keputusan saat ini atau masa yang akan datang.

Pentingnya informasi menurut Daft (1999 : 284) adalah seperti aliran darah dalam organisasi karena informasi memberi masukan untuk mengambil keputusan tentang berbagai hal seperti stuktur, teknologi dan inovasi dan arena informasi adalah hubungan antara produsen dengan konsumennya.

3.3.6. Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja (performance) adalah berkaitan dengan usaha, kegiatan, atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk ; “merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan prestasi karyawan”.

Ruang lingkup program manajemen kinerja, mempunyai elemen dan unsur-unsur yang harus didayagunakan oleh organisasi tersebut, bukan hanya manusia, tetapi juga teknologi, (peralatan, metode kerja), kualitas dari input (termasuk material), kualitas lingkungan fisik (keselamatan, kesehatan kerja, lay-

out tempat kerja dan kebersihan), iklim dan budaya organisasi (termasuk supervise dan kepemimpinan) dan sistem kompensasi dan imbalan.

Setelah pimpinan organisasi menetapkan tujuan dari program dalam meningkatkan kinerja organisasi, dapat diukur dari meningkatnya produktivitas dan menetapkan tindakan apa yang harus dilakukan. Sasaran penelitian dan tindakan yang harus diambil untuk tiap-tiap elemen dapat dirinci sebagai berikut :

6. Sarana dan Prasarana

Yang harus diteliti adalah kondisi dan kelayakan serta kemampuan semua sarana maupun prasarana fisik yang dimiliki, termasuk di dalamnya bangunan, layout (tata letak), alur lalu lintas barang. Tujuan penelitian ini adalah bukan melakukan penilaian asset atau mengetahui harganya, tetapi lebih untuk mengetahui apakah sarana dan prasarana tersebut masih layak beroperasi atau tidak, berbahaya atau tidak jika sarana dan prasarana ini tetap dipakai, sesuai atau tidak dengan perkembangan zaman dan teknologi.

7. Proses Kerja atau Metode Kerja

Penelitian terhadap metode kerja yang dilakukan dan proses yang dijalankan, bila obyeknya pada tempat kerja. Meneliti proses dan metode yang digunakan masih dapat dipakai dan disempurnakan, mengikuti perkembangan zaman & teknologi.

8. Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM)

Penelitian ini bersifat "observasi" atau pengamatan dilapangan, dan mampu mengidentifikasi kemampuan pegawai yang sekarang ada dalam mengoperasikan peralatan yang dipakai untuk membantu melaksanakan tugas-tugasnya sehari-hari. Apakah perlu adanya pelatihan-pelatihan / training.

9. Gairah Kerja / Motivasi Sumber Daya Manusia (SDM)

Penelitian ini meneliti aspek gairah kerja dan sikap yang menjadi sumber kepuasan kerja pada pegawai. Penelitian ini merekomendasikan tentang perbaikan-perbaikan yang dilakukan termasuk rekomendasi tentang kebijakan dan sistem imbalan / penggajian yang mencakup insentif dan bonus dan penilaian prestasi kerja.

10. Kualitas Bahan Baku dan Bahan Pembantu

Proses dan prosedur pengadaan bahan juga akan diteliti, untuk mendeteksi apakah adanya hambatan dari pasokan dan penerimaannya di tempat kerja. Yang terpenting adalah kualitas bahan yang diterima apakah memenuhi syarat atau tidak. Kualitas yang dibawah standar akan berakibat fatal pada kualitas produksi dan juga pada tingkat efisiensi dan produktivitas, karena mungkin perlu pengerjaan ulang untuk memperbaiki kesalahan produksi.

Semua kegiatan yang harus dilakukan harus dalam kerangka manajemen kinerja yang mempunyai ruang lingkup besar dan harus bersifat individu (integrated), dan tidak boleh berjalan sendiri-sendiri tanpa koordinasi.

Pengukuran kinerja adalah membandingkan antara hasil sebenarnya yang diperoleh dengan yang direncanakan. Dengan kata lain, sasaran-sasaran harus diteliti satu persatu, mana yang telah dicapai sepenuhnya (100%), mana yang diatas standar (target), dan mana yang dibawah standar (di bawah target). Penilaian hasil atau prestasi kerja tidak boleh diserahkan kepada atasan, tetapi harus dilakukan oleh bawahan sendiri karena seyogyanya tiap orang mampu melakukannya. Semua ini dapat dilakukan melalui sistem informasi yang sudah berjalan seperti sistem pelaporan hasil produksi (dalam hal ini kualitas pelayanan pelanggan), pengecekan khusus (evaluasi & inspeksi), baru setelah itu proses penilaian sendiri (self assessment), hasilnya baru dikirimkan kepada atasan sendiri, dilengkapi dengan analisa faktor-faktor yang membantu atau menghambat tercapainya prestasi.

Adanya konseling (pembicaraan) dengan atasan dan bawahan, pembicaraan berkisar pada faktor-faktor yang membantu / menghambat pencapaian sasaran, lalu sasaran untuk tahun berikutnya. Faktor-faktor input maupun proses untuk meneliti dimana bawahan merasa perlu peningkatan.

3.3.6.1. Manfaat Manajemen Kinerja Ditinjau dari Aspek Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Bidang-bidang yang dapat mengambil manfaat dari program manajemen kinerja :

1. Penyusunan program pelatihan dan pengembangan pegawai.

Dengan melaksanakan manajemen kinerja, dapat diketahui atau diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan kepada pegawai untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan.

2. Penyusunan program suksesi dan kaderisasi

Dengan melaksanakan manajemen kinerja, selayaknya juga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan karirnya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar pada masa yang akan datang. Dalam hal ini, perusahaan / instansi akan memanfaatkan catatan (records) tentang penilaian prestasi kerja seorang pegawai.

3. Pembinaan pegawai

Pelaksanaan manajemen kinerja juga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya. Bila ternyata hambatannya bukan kemampuan, tetapi kemauan (motivasi dan sikap), maka atas dasar hasil manajemen kinerja program pembinaan yang tepat dapat dilakukan. Pembinaan mungkin berupa teguran atau konseling dari atasan langsung, atau oleh seorang penasehat (konselor) yang diangkat oleh perusahaan (apabila perusahaan swasta) atau bagian yang ditunjuk oleh instansi tempat dimana pegawai bekerja untuk pengawasan dan pembinaan terhadap pegawai.

3.3.6.2. Manfaat dari hasil penilaian kinerja untuk kepentingan pengembangan dan pelatihan.

Kebutuhan pelatihan adalah sebuah kesenjangan antara tingkat kompetensi yang diharapkan dengan yang sudah dimiliki. Program pelatihan-pelatihan / training harus didasarkan pada kebutuhan nyata dan pelatihan-pelatihan tersebut memang dibutuhkan oleh organisasi.

Apabila seseorang pegawai memiliki kinerja yang gemilang (menonjol), tentunya secara logis dianggap mempunyai potensi untuk dikembangkan, didalam penilaian kinerja pegawai yang gemilang tersebut akan dibahas dalam rapat-rapat

pimpinan. Tentu saja penilaian potensi tidak dapat sepenuhnya didasarkan pada kinerja tahunan yang diperoleh dari penerapan sistem manajemen kinerja. Bisa saja terjadi, seorang pegawai yang mempunyai prestasi yang sangat baik pada sebuah jabatan, akan jatuh pada jabatan di atasnya, karena alasan-alasan tertentu.

3.3.6.3. Sistem manajemen kinerja yang memfokuskan penilaiannya pada proses

Menurut Putti (1987) yang dikutip dari buku Sistem Manajemen Kinerja (Ruky, 2004:59), prestasi pegawai diukur dengan cara menilai sikap dan perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan kata lain, penilaian masih tetap difokuskan langsung pada kuantitas dan kualitas hasil yang dicapainya. Yang diteliti adalah perbandingan perilaku dan sikap yang diperlihatkan dengan standar yang telah ditetapkan untuk setiap tugas.

Pada garis besarnya terdiri 5 (lima) kegiatan utama yaitu :

- Merumuskan tanggung jawab dan tugas-tugas yang harus dicapai oleh seorang karyawan dan rumusan tersebut disepakati oleh atasan dan karyawan tersebut. Langkah perumusan tersebut mencakup kegiatan menetapkan dalam hal atau bidang apa saja seorang dituntut untuk memberikan kontribusi berupa hasil.
- Menyetujui sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai pegawai dalam kurun waktu tertentu. Termasuk dalam tahap ini adalah penetapan standar prestasi dan tolok ukurnya.
- Melakukan monitoring, koreksi, memberi kesempatan dan bantuan yang diperlukan oleh bawahan.
- Menilai prestasi pegawai dengan cara membandingkan prestasi yang dicapai (actual) dengan standar atau tolok ukur yang telah ditetapkan dalam tahap ini, penelitian harus mencakup kegiatan bidang-bidang yang dirasa terdapat kelemahan pada orang yang dinilai.
- Memberikan umpan balik kepada karyawan yang dinilai tentang seluruh hasil penilaian yang dilakukan. Dalam proses ini memberikan umpan balik terhadap atasan dan bawahan dalam membicarakan cara-cara memperbaiki kelemahan yang telah diketahui dengan tujuan meningkatkan prestasi.

3.3.6.4. Kendala dalam penerapan manajemen kinerja berbasis sasaran

1. Perlu adanya perubahan mendasar dalam budaya organisasi.
Manajemen kinerja berbasis sasaran hanya akan sukses apabila diterima sebagai budaya organisasi yang seluas-luasnya. Manajemen kinerja harus sudah dianggap sebagai suatu kebutuhan dan cara kerja yang dianggap sangat membantu untuk sukses. Semua orang harus mempunyai perasaan memiliki sistem kerja tersebut. Untuk itu diperlukan komitmen penuh dari seluruh pegawai.
2. Penolakan diam-diam dari atasan dan pegawai
Masalah ini masih terkait erat dengan aspek budaya, baik budaya nasional maupun budaya organisasi. Dalam organisasi, telah menjadi sebuah kesepakatan (nilai) yang tertulis bahwa hubungan dengan atasan yang baik adalah lebih penting dari pada prestasi kerja. Keharusan untuk melakukan pembicaraan terbuka antara atasan dan bawahan tentang kinerja.
3. Fokus manajemen kinerja yang berjangka pendek
Seringkali manajemen kinerja tidak dikaitkan dengan tujuan jangka panjang. Sehingga sasaran jangka pendek menjadi keinginan dan tanggung jawab pemimpin puncak organisasi
4. Keberhasilan beberapa pekerjaan/jabatan hanya dapat diukur setelah 2 – 5 tahun.
Penetapan sasaran kerja / target jangka pendek belum tentu tepat untuk jabatan-jabatan tertentu. (seperti jabatan fungsional)
5. Tidak semua sasaran kerja dapat dirumuskan secara kuantitatif
Untuk beberapa bidang tertentu ada kesulitan menetapkan sasaran kerja yang mempunyai standar-standar prestasi dalam ukuran kuantitatif atau angka, misalnya untuk bidang-bidang keuangan, hukum, sumber daya manusia. Biasanya untuk itu terpaksa dicari tolok ukur prestasi yang dapat digunakan, misalnya tanggal penyelesaian tugas, proyek, dll. Untuk jabatan administratif pada tingkat rendah mungkin sulit membuat sasaran-sasaran kerja perorangan yang dapat ditetapkan secara kuantitatif.
6. Dapat terjadi kolusi antara atasan dan bawahan dalam menetapkan sasaran.

Sering kali, atasan menolong bawahannya agar tidak mendapat nilai / kinerja yang jelek, atasan membiarkan menetapkan sasaran-sasaran pekerjaan yang ringan atau tidak berbobot.

7. Diperlukan latihan dan bimbingan yang sangat insentif

Bagi semua yang terlibat dalam suatu organisasi, harus diberi pelatihan-pelatihan yang intensif, terkadang dibutuhkan oleh organisasi dalam peningkatan kinerja kerja pegawai.

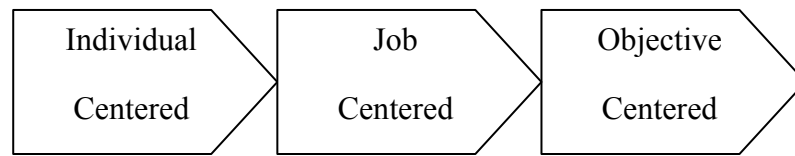
3.3.6.5. Sistem Manajemen Kinerja yang efektif

Menurut Cascio (1992 : 270) yang dikutip dari buku Sistem Manajemen Kinerja (Ruky, 2004:35), menyarankan bahwa agar sebuah program manajemen kinerja efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

1. Relevance : hal-hal atau faktor-faktor yang diukur adalah yang relevan (terkait) dengan pekerjaannya, apakah itu output-nya, proses, atau input-nya
2. Sensitivity : sistem yang digunakan harus mencakup peka untuk membedakan antara pegawai yang berprestasi dan yang tidak berprestasi
3. Reliability : sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya, bahwa menggunakan tolok ukur yang obyektif, sah, akurat, konsisten dan stabil.
4. Acceptability : sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh pegawai yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
5. Practicality : semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan, harus mudah digunakan oleh kedua belah pihak, tidak rumit, dan tidak berbelit-belit.

3.3.6.6. Pendekatan Input-Process-Output

Menurut Putti (1987) yang dikutip dari buku Sistem Manajemen Kinerja (Ruky, 2004 : 16) bahwa penilaian prestasi kerja karyawan dilihat dari "evolusi" terjadi dalam obyek penilaian atau apa yang dinilai, yang bergerak dari Individual Centered Approach ke Job Centered Approach, dan akhirnya Objective Centered Approach.



Gambar 3.10. Aspek Obyek Penilaian

Menurut (Achmad, S Ruky,2004 :17), kurang sependapat dengan teori yang dikembangkan oleh Putti. Menurutnya apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah sebuah proses yang mengolah input menjadi output (hasil kerja). Faktor atau karakteristik yang diberlakukan secara umum untuk semua pekerjaan, seperti:

1. Kuantitas pekerjaan
2. kualitas hasil kerja
3. kejujuran
4. ketaatan
5. inisiatif

