

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kredit Pegawai**

Kredit pegawai adalah fasilitas pemberian kredit yang ditujukan kepada PNS, POLRI, atau TNI. Dengan kebijaksanaan bank, pegawai swasta pada instansi tertentu dapat pula diberikan fasilitas kredit pegawai ini. Tujuan penggunaan kredit adalah untuk konsumtif, investasi, maupun modal kerja. Syarat-syarat umum pengajuan kredit pegawai :

1. Pemohon merupakan pegawai tetap pada kantor/instansi tertentu, bukan pegawai kontrak, pegawai honorer, atau bahkan calon pegawai.
2. Pemohon adalah pegawai kantor/instansi yang telah memiliki hubungan kerja sama dengan bank. Pemohon yang berasal dari kantor/instansi yang belum memiliki hubungan kerja sama dengan bank harus mengajukan secara kolektif minimal 5 (lima) orang. Dalam hal ini bank akan terlebih dahulu akan melakukan survey untuk kelayakan kerja sama terhadap kantor/instansi tersebut kemudian ditindak lanjuti dengan adanya Surat Perjanjian Kerja Sama.
3. Pengajuan pinjaman dapat secara langsung datang ke kantor, atau melalui telepon untuk diantar ke kantor/instansi pemohon.

##### **2.1.1. Produk kredit pegawai**

Produk kredit pegawai dibedakan menjadi dua jenis, yaitu :

##### **A. Kredit Pegawai Program Reguler**

1. Ketentuan - Ketentuan :

- Plafond kredit maksimal sebesar Rp. 30.000.000,00 (Tiga Puluh Juta Rupiah)
- Jangka waktu 10 dan 15 bulan besarnya bunga adalah 0,87 % flat per bulan
- Jangka waktu 20, 25, 30, 35, dan 40 bulan besarnya bunga adalah 0,90 % flat per bulan
- Jangka waktu 45, 50, 55, 60, 65, 72 bulan besarnya bunga adalah 0,95 % flat per bulan.
- Jangka waktu dan bunga Kredit Pegawai Reguler dengan **Bunga Flat** :
  - Jangka waktu 12 dan 15 bulan besarnya bunga adalah setara 0,80% flat per bulan.
  - Jangka waktu 20, 25, 30, 36, dan 40 bulan besarnya bunga adalah setara 0,85 % flat per bulan.
  - Jangka waktu 45, 50, dan 55 bulan besarnya bunga adalah setara 0,87 % flat per bulan.
  - Jangka waktu 60 dan 72 bulan besarnya bunga adalah setara 0,90 % flat per bulan.
- Jangka waktu dan bunga Kredit Pegawai Reguler dengan **Bunga Anuitas** :
  - Setiap pinjaman dikenakan potongan biaya provisi dan biaya administrasi sebesar 2 % serta biaya materai sebesar Rp 12.000,- (Dua Belas Ribu Rupiah).
- 2. Jaminan :
  - Tidak terdapat jaminan fisik yang perlu diserahkan.

- o Jaminan yang diserahkan adalah gaji, yang jumlah dan buktinya ditunjukkan dengan strook/slip gaji.

3. Tata Cara Pengajuan :

- o Mengisi formulir permohonan dan ditandatangani pula oleh suami/istri pemohon, kecuali bila belum menikah.
- o Mendapatkan rekomendasi dari bendahara gaji serta kepala kantor / instansi serta ada pernyataan tidak memiliki pinjaman di bank lain.
- o Melampirkan :
  - Foto kopi KTP/SIM pemohon.
  - Foto kopi KTP/SIM suami/istri pemohon (kecuali bagi yang belum menikah).
  - Foto kopi Surat Nikah (kecuali bagi yang belum menikah).
  - SK Pertama asli.
  - SK terakhir asli.
  - Kartu Taspen atau ASABRI asli.
  - Strook/slip gaji terakhir asli (strook/slip gaji pada bulan berjalan pada saat mengajukan permohonan).
- o Permohonan diajukan langsung ke kantor oleh pemohon beserta suami/istrinya (kecuali bagi yang belum menikah). Permohonan akan langsung dianalisis dan apabila memenuhi syarat pinjaman dapat dicairkan pada saat itu juga.
- o Permohonan melalui telepon atau permohonan pinjaman yang menghendaki untuk diantarkan ke lokasi kantor/instansi pemohon,

apabila memungkinkan dalam hari itu juga akan segera ditindaklanjuti untuk dilakukan analisis kelayakan terhadap permohonan pinjaman yang diajukan dan apabila memenuhi syarat akan dapat dicairkan di tempat. Apabila tidak memungkinkan untuk ditindaklanjuti pada hari itu juga, akan ditunda pada hari berikutnya.

- Pada saat pencairan kredit, surat perjanjian kredit ditandatangani oleh pemohon beserta suami/istrinya (kecuali bagi yang belum menikah).
- Pada saat penandatanganan surat perjanjian kredit, debitor akan mendapatkan bukti penerimaan jaminan dari bank.

#### 4. Tata Cara Pembayaran Angsuran dan Pelunasan :

- Debitor membayar angsuran dengan cara potong gaji melalui bendahara gaji, yang selanjutnya secara kolektif akan disetorkan ke bank atau petugas akan mengambil angsuran tersebut.
- Bank akan memberikan insentif kepada bendahara gaji dengan ketentuan :
  - Untuk penyetoran secara langsung ke bank sebelum tanggal 10 tiap bulannya diberikan insentif sebesar 10 % dari total bunga yang disetorkan.
  - Untuk penyetoran secara langsung ke bank setelah tanggal 10 tiap bulannya diberikan insentif sebesar 7,5 % dari total bunga yang disetorkan.

- Untuk setoran yang diambil oleh petugas bank pada tanggal berapapun setiap bulannya diberikan insentif sebesar 7,5 % dari total bunga yang disetorkan.
- Ketentuan pemberitahuan insentif dapat diberlakukan lain berdasarkan kebijaksanaan bank.
- Apabila debitor pindah tugas ke kantor/instansi lain namun masih di dalam jangkauan operasional bank, maka yang bersangkutan harus memberikan informasi kepada bank disertai dengan surat keterangan dari bendahara.
- Apabila debitor pindah tugas ke kantor/instansi lain namun berada di luar jangkauan operasional bank, maka yang bersangkutan harus melunasi pinjamannya.
- Debitor dapat melunasi pinjamannya sebelum berakhirnya jangka waktu kredit dengan cara datang langsung ke bank atau menitipkannya kepada bendahara gaji.
- Pinjaman dapat dilunasi sebelum jatuh tempo dengan ketentuan bahwa kewajiban yang harus dibayarkan adalah saldo akhir kredit ditambah dengan bunga yang besarnya ditentukan sesuai dengan kebijaksanaan bank.
- Debitor yang belum melunasi pinjamannya dapat mengajukan lagi permohonan kredit yang baru dengan ketentuan bahwa pinjaman baru tersebut akan dipotong untuk melunasi pinjamannya yang lama. Untuk hal ini debitor harus telah mengangsur minimal 3 (tiga) kali.

## **B. Kredit Pegawai Program Pemberdayaan Gaji**

### 1. Ketentuan - Ketentuan :

- Plafond kredit maksimal sebesar Rp 50.000.000,00 (Lima Puluh Juta Rupiah).
- Gaji bersih yang dapat dipotong untuk angsuran maksimal sebesar 60%, kecuali pemohon memiliki penghasilan tetap yang lain selain gaji atau dapat pula ditetapkan lain berdasarkan kebijaksanaan bank.
- Jangka waktu dan bunga Kredit Pegawai Pemberdayaan dengan Bunga Flat :
  - Jangka waktu 10 dan 15 bulan besarnya bunga adalah 0,87 % flate per bulan.
  - Jangka waktu 20, 25, 30, 35, dan 40 bulan besarnya bunga 0,90 % flate per bulan.
  - Jangka waktu 45, 50, 55, 60, 65, 72 bulan besarnya bunga adalah 0,95 % flate per bulan.
- Jangka waktu dan bunga Kredit Pegawai Pemberdayaan Bunga Anuitas :
  - Jangka waktu 12 dan 15 bulan besarnya bunga adalah setara 0,80 % flate per bulan.
  - Jangka waktu 20, 25, 30, 36, dan 40 bulan besarnya bunga adalah setara 0,85 % flate per bulan.
  - Jangka waktu 45, 50, dan 55 bulan besarnya bunga adalah setara 0,87 % flate per bulan.

- Jangka waktu 60 dan 72 bulan besarnya bunga adalah setara 0,90% flat per bulan.
- Setiap pinjaman dikenakan potongan biaya provisi dan biaya administrasi sebesar 2 % serta biaya meterai sebesar Rp 12.000,- (Dua Belas Ribu Rupiah).
- Fasilitas kredit ini hanya diperuntukkan bagi pemohon yang berasal dari kantor/instansi yang telah memiliki hubungan kerja sama dengan bank perihal fasilitas Kredit Pemberdayaan Gaji.

2. Jaminan :

- Jaminan adalah gaji, yang jumlah dan buktinya ditunjukkan dengan stroom/slip gaji.
- Jaminan fisik yang diserahkan kepada bank berupa SK Pertama (SK Pengangkatan sebagai pegawai), SK Terakhir (SK terakhir yang diperoleh mengenai kenaikan pangkat sebagai pegawai atau kenaikan gaji), dan Kartu Taspen atau Kartu ASABRI (Asuransi Sosial ABRI).

3. Tata Cara Pengajuan :

- Mengisi formulir permohonan dan ditandatangani pula oleh suami/istri pemohon, kecuali bila belum menikah.
- Mendapatkan rekomendasi dari bendahara gaji serta kepala kantor/instansi serta ada pernyataan tidak memiliki pinjaman di Bank lain.
- Melampirkan :
  - Foto kopi KTP/SIM pemohon.

- Foto kopi KTP/SIM suami/istri (kecuali bagi yang belum menikah).
- Foto kopi Surat Nikah (kecuali bagi yang belum nikah).
- SK Pertama asli.
- SK Terakhir asli.
- Kartu Taspen atau ASABRI asli.
- Stroom/slip gaji terakhir asli (stroom/slip gaji pada bulan berjalan pada saat mengajukan permohonan).
- Permohonan diajukan langsung ke kantor oleh pemohon beserta suami/istrinya (kecuali bagi yang belum menikah). Permohonan akan langsung dianalisis dan apabila memenuhi syarat pinjaman dapat dicairkan pada saat itu juga.
- Permohonan melalui telepon atau permohonan pinjaman yang menghendaki untuk diantarkan ke lokasi kantor/instansi pemohon, apabila memungkinkan dalam hari itu juga akan segera ditindaklanjuti untuk dilakukan analisis kelayakan terhadap permohonan pinjaman yang diajukan dan apabila memenuhi syarat akan dapat dicairkan di tempat. Apabila tidak memungkinkan untuk ditindak lanjut pada hari itu juga, akan ditunda pada hari berikutnya.
- Pada saat pencairan kredit, surat perjanjian kredit ditandatangani oleh pemohon beserta suami/istrinya (kecuali bagi yang belum menikah).
- Pada saat penandatanganan surat perjanjian kredit, debitor akan mendapatkan bukti penerimaan jaminan dari Bank.

4. Tata Cara Pembayaran Angsuran, Pelunasan, dan Pengambilan Jaminan :
- Debitor membayar angsuran dengan cara potong gaji melalui bendahara gaji, yang selanjutnya secara kolektif akan disetorkan ke bank atau petugas akan mengambil angsuran tersebut.
  - Bank akan memberikan insentif kepada bendahara gaji dengan ketentuan:
    - Untuk penyetoran secara langsung ke bank sebelum tanggal 10 tiap bulannya diberikan insentif sebesar 10 % dari total bunga yang disetorkan.
    - Untuk penyetoran secara langsung ke bank setelah tanggal 10 tiap bulannya diberikan insentif sebesar 7,5 % dari total bunga yang disetorkan.
    - Untuk setoran yang diambil petugas bank pada tanggal berapa pun setiap bulannya diberikan insentif sebesar 7,5 % dari total bunga yang disetorkan.
    - Ketentuan pemberian insentif dapat diberlakukan lain berdasarkan kebijaksanaan bank.
  - Apabila debitor pindah tugas ke kantor/instansi lain namun masih di dalam jangkuan operasional bank, maka yang bersangkutan harus memberikan informasi kepada bank disertai dengan surat keterangan dari bendahara.
  - Apabila debitor pindah tugas ke kantor/instansi lain namun berada di luar jangkuan operasional bank, maka yang bersangkutan harus melunasi pinjamannya.

- Debitor dapat melunasi pinjamannya sebelum berakhirnya jangka waktu kredit dengan cara datang langsung ke bank atau menitipkan kepada bendahara gaji.
  - Pinjaman dapat dilunasi sebelum jatuh tempo dengan ketentuan bahwa kewajiban yang harus dibayarkan adalah saldo akhir kredit ditambah dengan bunga yang besarnya ditentukan sesuai dengan kebijaksanaan bank.
  - Debitor yang belum melunasi pinjamannya dapat mengajukan lagi permohonan kredit yang baru dengan ketentuan bahwa pinjaman baru tersebut akan dipotong untuk melunasi pinjamannya yang lama. Untuk hal ini debitor harus telah mengangsur minimal 3 (tiga) kali.
5. Debitor yang melunasi pinjaman dapat mengambil jaminan dengan syarat :
- Datang sendiri ke bank beserta dengan suami/istrinya yang juga ikut menandatangani perjanjian kredit (kecuali bila belum menikah, cukup datang sendiri).
  - Menunjukkan kuitansi bukti pelunasan apabila debitor melunasi pinjamannya di kantor.
  - Menunjukkan kartu tanda pengenal asli (KTP/SIM).
  - Menunjukkan bukti penerimaan jaminan dari Bank.

## **2.2. Pengertian Kinerja**

Kinerja pegawai pada dasarnya terbentuk setelah pegawai merasa adanya kepuasan, karena kebutuhannya terpenuhi dengan kata lain apabila kebutuhan pegawai belum terpenuhi sebagaimana mestinya maka kepuasan kerja tidak akan

tercapai, dan pada hakikatnya kinerja pegawai akan sulit terbentuk. Setiap orang yang bekerja digerakan oleh suatu motif. Motif pada dasarnya bersumber pertama-tama berbagai kebutuhan dasar individu atau dapat dikatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seorang untuk bekerja giat dalam pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antar apa yang diinginkan atau dibutuhkan dari hasil pekerjaan tersebut dan seberapa besar keyakinan organisasi akan memberikan kepuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya.

Dampak motivasi yang diinginkan pimpinan dari pegawai ( bawahan ) sangat dipengaruhi penilaian pegawai atas nilai ( valensi ) yang diharapkan berupa hasil baik langsung maupun hasil sekunder yang dinikmati karena melakukan perilaku yang ditentukan dan kuatnya pengharapan bahwa perilaku tersebut akan benar - benar merealisasikan hasil pada pelayanan publik tersebut. Disinilah sebenarnya faktor motivasi kerja ikut menentukan terbentuknya kinerja pegawai dalam pelayanan masyarakat yang baik.

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi, baik itu dalam lembaga pemerintahan maupun swasta. Kinerja berasal dari bahasa job performance atau actual performance ( prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau suatu institusi ).

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara, kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya ( Dalam Mangkunegara, 2006 : 9 ). Berdasarkan pendapat di atas kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Unsur penting dalam kinerja pekerjaan adalah :

1. Tugas fungsional, berkaitan dengan seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan seluk-beluk pekerjaan, termasuk penyelesaian aspek - aspek teknis pekerjaan.
2. Tugas perilaku, berkaitan dengan seberapa baik pegawai menangani kegiatan antar pesona dengan anggota lain organisasi, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri.

Menurut Gilbert Kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan luang. “ peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Dan waktu, yang tidak kita miliki, yang tidak memberi peluang, bahkan memiliki lebih sedikit nilai ”( Dalam Mangkunegara, 2006 : 47 ). Pandangan Gilbert mengenai kinerja dalam konteks vitalitas kerja dalam suatu organisasi, kinerja sangat konsisten dengan apa yang kita anggap penting untuk memberdayakan pekerja. Untuk

bekerja secara cakap, pekerja membuat prestasi yang bernilai bagi organisasi seraya mengurangi biaya untuk mencapai tujuan.

### **2.2.1. Faktor - Faktor Kinerja**

Menurut A. Dale Timple terdapat beberapa faktor dalam kinerja yang terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut : Faktor - faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal ( disposisional ) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat - sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan - tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. (Dalam Mangkunegara, 2006 : 15).

Faktor internal dan faktor eksternal diatas merupakan jenis - jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis - jenis atribusi yang dibuat oleh para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seorang pegawai yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor - faktor internal seperti kemampuan atau upaya. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu mempunyai tipe pekerja keras. Sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

### **2.2.2. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

Menurut Keith Davis dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja faktor tersebut berasal dari faktor kemampuan, motivasi, individu, serta lingkungan organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut:

#### **A. Faktor Kemampuan**

Faktor kemampuan ( ability ) terdiri dari kemampuan potensi ( IQ ) dan kemampuan relity (knowledge + skill). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata - rata ( IQ 110 – 120 ) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka akan mudah mencapai kinerja yang maksimal ( Dalam Mangkunegara, 2006 : 13 ).

Peran kinerja sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan pemerintah, tetapi untuk memimpin manusia merupakan hal yang cukup sulit. Tenaga kerja selain diharapkan mampu, cakap dan terampil, juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan akan kurang berarti jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan.

#### **B. Faktor Motivasi**

Motivasi terbentuk dari sikap ( attitude ) pegawai dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan ( situation ). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai organisasi pemerintahan. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap

situasi kerja untuk mencapai kinerja yang maksimal. Menurut Keith Davis yang dikutip A. A Anwar Mangkunegara Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (situation) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasinya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerja akan menunjukkan kerja yang rendah, situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja ( Dalam Mangkunegara, 2006 : 14 ).

Motivasi dalam arti bagaimana anggota organisasi menafsirkan lingkungan kerja mereka. vitalitas kerja yang ditunjukkan seseorang pekerja didasari atas faktor - faktor apa yang memberi andil dan berkaitan dengan efek negatif terhadap vitalitas seseorang serta apa yang menimbulkan kegairahan dalam bekerja. Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, yaitu :

1. prinsip partisipasi, dalam usaha memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi, pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui adil bawahan pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dalam pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi.

4. Prinsip pendelegasian wewenang, pemimpin yang memberikan otoritas wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip memberi perhatian, pemimpin memberikan terhadap apa yang diinginkan pegawai, supaya termotivasi bekerja apa yang diharapkan pemimpin.

Sedangkan definisi motivasi menurut Suwatno dalam buku Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia. Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan ( Suwatno, 2001 : 147 ). Sejalan dengan pendapat tersebut, maka Edwin B. Flippo dalam bukunya Malayu Hasibuan yang berjudul Manajemen Sumber Daya manusia mengungkapkan konsep motivasi sebagai berikut : *“Direction or motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behaviour result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives”* (Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai) ( Dalam Hasibuan, 2002 : 143 ).

Berdasarkan pendapat di atas, maka motivasi merupakan sebuah bentuk dorongan yang diberikan oleh lembaga supaya pegawai mau bekerja sesuai pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai tersebut. Sejalan pendapat di atas, Abraham Sperling mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah:

*“Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive”* (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri, penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif). ( Dalam Anwar, 2005 : 93 ).

Pendapat tersebut di atas, mengemukakan bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat imbalan berupa gaji untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari melalui penyesuaian diri terhadap lingkungan tempat mereka bekerja.

### **C. Faktor Individu**

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antarfungsi psikis ( rohani ) dan fisiknya ( jasmaniah ). Dengan adanya integritas yang tinggi antarfungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan memdayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi ( Dalam Mangkunegara, 2006 : 16 ).

Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pemimpin mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Yaitu kecerdasan pikiran atau Inteligensi Quotient (IQ) dan kecerdasan emosi atau Emotional Quotient (EQ). pada umumnya, individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia

memiliki tingkat intelegensi minimal normal (average, above average, superior, very superior dan gifted) dengan tingkat kecerdasan emosi baik.

#### **D. Faktor Lingkungan Organisasi**

Peningkatan kontribusi yang diberikan oleh pekerja dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan organisasi. Dibentuknya organisasi yang mengelola Sumber Daya Manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efesiensi, efektivitas, dan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan. Menurut William Stern yang dikutip A. A Anwar Mangkunegara.

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang (Dalam Mangkunegara, 2006:17 ).

Pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan pasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan organanisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

### **2.2.3. Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan langkah yang harus dilakukan untuk memacu kinerja organisasi. Melalui pengukuran ini, tingkat pencapaian kinerja dapat diketahui. Pengukuran merupakan upaya membandingkan kondisi riil suatu objek dan alat ukur. Pengukuran kinerja merupakan suatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, proses, output, outcome, benefit maupun impact. Young mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai berikut ;

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan apa yang diperlukan perusahaan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian ( Dalam Mangkunegara, 2006 : 42 ).

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan guna mewujudkan visi dan misi pemerintahan. Pengukuran kinerja merupakan hasil dari penelitian yang sistematis. Sesuai dengan suatu rencana yang telah ditetapkan dalam penyesuaian - penyesuaian dan pengendalian. Arkinson mengemukakan ciri - ciri pengukuran kinerja sebagai berikut :

1. Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan.
2. Menetapkan ukuran kinerja melalui ukuran mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen.

3. Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya. ( Dalam Mangkunegara, 2006 : 42 ).

Dalam kerangka pengukuran kinerja terdapat strategi pemerintahan mengenai penetapan, pengumpulan data kinerja, evaluasi dan cara pengukuran kinerja.

### **2.3. Pengertian Pegawai**

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan tergantung dengan kesempurnaan aparatur Negara terutama pegawai atau karyawan. Oleh karena itu, dalam mencapai suatu tujuan pembangunan yakni mewujudkan masyarakat yang makmur, adil dan bermoral tinggi diperlukan pegawai/karyawan yang bertugas memberikan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat menurut pasal 1 Undang - undang No.14 Tahun 1969. Tenaga Kerja atau Pegawai adalah: Orang yang mampu melakukan pekerjaan lebih baik didalam maupun diluar hubungan kerja, guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Jadi pengertian pegawai/karyawan adalah seseorang pekerja tetap yang bekerja dibawah perintah orang lain dan mendapatkan kompensasi serta jaminan. (Hasibuan, 2001 :34 ).

Dari uraian tersebut diatas penulis mendapatkan gambaran bahwa pegawai atau karyawan dipandang sebagai individu - individu dalam suatu organisasi yang berhubungan dengan manajemen kepegawaian. Sebagaimana telah penulis kemukakan sebelumnya bahwa fungsi manajemen personalia adalah penyusunan personalia, penarikan, dan seleksi. Pengembangan dan pemeliharaan sumber daya

manusia oleh organisasi. Pegawai merupakan asset utama suatu instansi, karena tanpa mereka aktivitas instansi tidak akan terjadi.

Pegawai yang cakap, mampu dan terampil, belum menjamin produktivitas kerja yang baik, terutama kalau moral kerja dan kedisiplinannya rendah. Mereka baru bermanfaat dan mendukung terwujudnya tujuan instansi jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi. Kualitas dan Kuantitas pegawai harus sesuai dengan kebutuhan instansi, efektivitas dan efisiensi menunjang tercapainya tujuan.

Penempatan pegawai juga harus tepat sesuai dengan keterampilannya, dengan demikian gairah kerja dan kedisiplinannya akan lebih baik serta efektif dan efisiensi menunjang terwujudnya tujuan instansi. Pengadaan pegawai adalah proses penarikan, seleksi, dan penempatan, untuk mendapatkan pegawai yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan.

1. Penentuan dasar penarikan.
2. Penentuan sumber-sumber penarikan.
3. Metode penarikan.
4. Kendala penarikan.

Penentuan dasar penarikan pegawai harus berdasarkan kepada spesialisasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan. Penentuan Sumber - sumber penarikan yakni dengan cara memutasikan atau memindahkan pegawai. Pemindahan pegawai bersifat vertical (Promosi atau Demosi) ataupun Horizontal. Metode penarikan akan berpengaruh kepada para pegawai, jika metode penarikan menggunakan metode tertutup, dimana penarikan hanya di informasikan kepada

pegawai tertentu saja, akibatnya kesempatan untuk mendapatkan pegawai yang baik akan sulit, maka selain dari metode tertutup perlu adanya metode penarikan dengan metode terbuka agar didapat pegawai yang berkualitas. Kendala dalam penarikan terutama untuk promosi jabatan, sering terjadi kendala-kendala tentang kebijakan organisasi, persyaratan jabatan kondisi pegawai dan lingkungan eksternal.

Sebagaimana dalam peraturan pemerintah No. 13 Th. 2002 f.16 telah mempertegas jabatan fungsional yaitu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai dalam suatu satuan organisasi. Latihan dimaksudkan untuk memperbaiki pengawasan berbagai keterampilan dan teknik melaksanakan kerja tertentu, terinci dan rutin. Dilain pihak bila manajemen ingin menyiapkan para pegawai untuk memegang tanggung jawab pekerjaannya diwaktu yang akan datang, maka perlu adanya pengembangan keterampilan untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, moral dan sifat - sifat kepribadian.