

ANALISIS KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DILINGKUNGAN PEMBEKALAN ANGKUTAN DAERAH MILITER I BUKIT BARISAN

TESIS



Oleh
FRANS SURYA GINTING
NPM. 061801015

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2008**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)21/8/23

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dilingkungan Pembekalan
Angkutan Daerah Militer I Bukit Barisan.**

N a m a : Frans Surya Ginting

N P M : 061801015

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. M. Arif Nasution, MA

Drs. Kariono, MA

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik**

Direktur



Drs. Kariono, MA



Drs. Heri Kusmanto, MA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/8/23

ABSTRAKSI

ANALISIS KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DILINGKUNGAN PEMBEKALAN ANGKUTAN DAERAH MILITER I BUKIT BARISAN

N a m a : Frans Surya Ginting
NPM : 061801015
Pembimbing I : Prof. Dr. M. Arif Nasution, MA
Pembimbing II: Drs. Kariono, MA

Sebagai latar belakang penelitian tesis ini akan dilakukan di Bekandam I Bukit Barisan. Ada dua sisi perihal keberadaan sumber daya manusia dalam instansi bela negara ini yaitu Pegawai Negeri dari kalangan sipil dan Pegawai Negeri dari kalangan militer atau tentara. Tentunya kondisi memberikan suatu gambaran pelaksanaan pekerjaan yang kompleks dan berbeda dengan instansi pemerintahan lainnya. Perbedaan keadaan ini semakin menarik apabila dihubungkan dengan topik yang akan dibahas dalam tesis ini yaitu perihal peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Pembekalan Angkutan Daerah Militer I Bukit Barisan (Bekandam I/Bukit Barisan) Medan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka penulis membuat perumusan masalah sebagai berikut : “bagaimana bentuk upaya peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di Lingkungan Bekandam I/Bukit Barisan”.

Adapun hipotesis yang diberikan atas permasalahan yang diajukan adalah : peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Bekandam I /Bukit Barisan dapat dilakukan apabila dipenuhinya faktor eksternal dan internal dari kebutuhan pegawai itu sendiri.

Dalam usaha melakukan penelitian terhadap judul tesis di atas maka dilakukan penelitian secara kepustakaan dan penelitian pada Pembekalan Angkutan Daerah Militer I Bukit Barisan (Bekandam I/Bukit Barisan) Medan.

Dari hasil penelitian tersebut diketahui kinerja pegawai khususnya dari kalangan PNS pada Pembekalan Angkutan Daerah Militer I Bukit Barisan telah berjalan dengan baik, meskipun ada memiliki kelemahan seperti kurangnya kesempatan pegawai dari kalangan sipil untuk menduduki posisi pengambil keputusan. Dalam usaha meningkatkan keterampilan sekaligus kualitas kerja pegawai di Pembekalan Angkutan Daerah Militer I Bukit Barisan, perlu diberikan pendidikan dan latihan bagi setiap pegawai. Hal ini disebabkan rendahnya pelaksanaan pendidikan dan latihan setelah PNS bekerja di Pembekalan Angkutan Daerah Militer I Bukit Barisan. Berhasil tidaknya seorang pimpinan selaku pimpinan administrasi dalam menjalankan tugasnya pada organisasi, salah satunya yakni meningkatkan kualitas kerja para pegawai yang sebahagian besar dipengaruhi dan ditentukan oleh kecakapannya dalam memimpin bawahan. Pendidikan dan latihan mampu meningkatkan kinerja pegawai sebab dengan adanya pemberian pendidikan dan latihan maka pengetahuan, wawasan serta tata cara kerja pegawai akan dapat dikembangkan oleh masing-masing pribadinya.

DAFTAR ISI

	halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
1.5. Kerangka Pemikiran	8
1.6. Hipotesis	12
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1. Kinerja	13
2.2. Penilaian Kinerja	19
2.3. Metode Penilaian kinerja	21
2.4. Hal-Hal Yang Perlu Diperhatikan Dalam Penilaian kinerja	24
2.5. Pengertian dan Teori Motivasi	27
2.6. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	32

BAB III. METODE PENELITIAN	38
3.1. Bentuk Penelitian	38
3.2. Lokasi Penelitian	39
3.3. Populasi dan Sampel	39
3.4. Teknik Pengumpulan Data	40
3.5. Definisi Konsep dan Operasional	42
3.6. Teknik Analisis Data	43
BAB IV. DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	47
4.1. Sejarah Pembekalan Angkatan TNI AD	47
4.2. Struktur Organisasi Pembekalan Angkatan Kodam I Bukit Barisan	53
4.3. Keadaan PNS pada Pembekalan Angkatan Kodam I Bukit Barisan	59
4.4. Perkembangan Manajemen Kantor	60
4.5. Pengembangan Kinerja Pegawai	67
4.6. Pembahasan Terhadap Hasil Sebaran Angket	75
4.7. Hambatan-Hambatan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai	85
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	91
5.1. Kesimpulan	91

5.2. Saran 92

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebuah organisasi baik swasta maupun pemerintah harus melakukan aktivitas secara teratur, efisien dan efektif. Semakin berkembangnya sebuah organisasi menuntut adanya pengelolaan organisasi secara tepat, terarah dan fleksibel.

Pada era reformasi yang sedang dilaksanakan di Indonesia dewasa ini terlihat tuntutan tugas bagi semua pihak yang terlibat dalam proses reformasi terus meningkat. Dengan meningkatnya tuntutan reformasi di segala bidang yang dilaksanakan oleh pemerintah secara terencana diharapkan adanya partisipasi yang aktif dari aparatur pemerintah dan masyarakat.

Dalam hal ini peranan daripada berbagai pihak baik pemerintah maupun swasta merupakan salah satu faktor yang sangat dominan untuk menunjang pembangunan yang direncanakan oleh pemerintah karenanya perlu diusahakan peningkatan pembangunan secara efektif dan efisien.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk menghindari pemborosan dalam pelaksanaan tugas-tugas atau pekerjaan adalah dengan menerapkan upaya dalam peningkatan kinerja pegawai yang memegang peranan sebagai pelaksana aktivitas operasional, karena pegawai merupakan faktor yang sangat penting

untuk itu perlu adanya pengelolaan pegawai secara baik agar tidak terjadi pemborosan pelaksanaan pekerjaan.

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi baik itu pemerintahan maupun swasta memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas organisasi. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal.

Organisasi apapun bentuknya dan pegawai merupakan dua hal yang saling membutuhkan. Jika pegawai berhasil membawa kemajuan bagi organisasi, keuntungan yang diperoleh akan dipetik oleh kedua belah pihak. Bagi pegawai, keberhasilan merupakan aktualisasi potensi diri sekaligus peluang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Sedangkan bagi organisasi, keberhasilan merupakan sarana menuju pertumbuhan dan perkembangan organisasi itu sendiri.

Seiring dengan perkembangannya, perusahaan sering kali mengabaikan tentang pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya. Kendati sering terdengar isu tentang pentingnya pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan sebuah organisasi, tetapi penanganannya secara terencana dan terfokus, baik oleh organisasi maupun individu sebagai pegawai itu sendiri jarang dilakukan.

Sementara itu dunia pada saat ini sedang menghadapi dua tantangan utama. Pertama, perubahan lingkungan/iklim bisnis yang cepat diiringi dengan meningkatnya kualitas dan kebutuhan konsumen. Dari satu sisi perubahan yang

cepat itu mengakibatkan terjadinya dinamika pekerjaan berupa perubahan dan perkembangan yang menuntut keterampilan dan keahlian yang melebihi dari sebelumnya. Dari sisi lain ternyata keinginan dan kebutuhan konsumen bukanlah suatu yang statis, tetapi terus berkembang secara dinamis pula. Konsumen selalu mendambakan keinginan dan kebutuhan dapat terpenuhi secara berkualitas dan memuaskan. Kedua, meningkatnya keberadaan sebuah organisasi mengharuskannya setiap organisasi untuk menjalankan kegiatan operasionalnya dengan cara yang lebih efisien, efektif dan produktif.

Untuk menghadapi tantangan utama ini, maka organisasi perlu untuk menuntut kinerja pegawai yang tinggi dari pegawainya, dimana kinerja pegawai yang diharapkan tersebut salah satunya dipengaruhi oleh motivasi. Menurut Hasibuan (2003 : 156), “ Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang maksimal”.

Setiap pegawai mempunyai perbedaan individual sebagai akibat dari latar belakang pendidikan, pengalaman, dan lingkungan masyarakat yang beraneka ragam maka hal ini akan terbawa ke dalam pekerjaannya, sehingga akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku pegawai tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya. Di samping itu suasana batin/psikologis seseorang secara individu dalam organisasi yang memiliki lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya terhadap pelaksanaan kerjanya. Hal ini berarti pegawai memerlukan motivasi

kerja yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, berkinerja pegawai tinggi dan produktif.

Untuk memahami konsep motivasi lebih lanjut, Lyman Porter dan Raymond Miles mengemukakan suatu pandangan sistem mengenai motivasi. Menurut Mauled Mulyono (1994 : 431) yang mengutip pendapat dari Lyman dan Raymond Miles, pendekatan ini sangat berguna bagi manajer dalam memahami konsep motivasi sehingga dapat memotivasi pegawai secara tepat agar kinerja pegawai meningkat. Pandangan sistem ini membahas seluruh rangkaian kekuatan sistem yang beroperasi pada pegawai, yang harus dipertimbangkan sebelum motivasi dan perilaku pegawai dapat dipahami secara memadai.

Mauled Mulyono menjelaskan bahwa sistem motivasi mencakup tiga faktor karakteristik yang meliputi timbulnya motivasi pegawai. Ketiga karakteristik tersebut adalah karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja (Mulyono, 1994 : 87). Sistem motivasi ini digunakan karena perspektif sistem dari motivasi ini merupakan yang paling berguna bagi perusahaan untuk mengetahui motivasi kerja pegawai.

Karakteristik individu terdiri atas minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke tempat kerjanya. Karakteristik pekerjaan merupakan sikap. Tugas pegawai yang meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Sedangkan karakteristik situasi kerja atau organisasi terdiri dari dua hal, yaitu lingkungan kerja terdekat

dan tindakan organisasi sebagai satu kesatuan.

Penggunaan tenaga kerja yang efektif dan terarah merupakan kunci dari peningkatan kinerja pegawai sehingga dibutuhkan suatu kebijaksanaan perusahaan untuk menggerakkan tenaga kerja tersebut agar mau bekerja lebih produktif, sesuai dengan rencana yang telah direncanakan oleh perusahaan. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan cara memberi motivasi kepada pegawai. Kinerja pegawai merupakan kebutuhan bagi pegawai, hal ini sebagai mana pendapat Mc. Clelland dalam Mulyono (1994 : 14) yang menunjukkan bahwa motif yang kuat berkinerja pegawai untuk berhasil atau unggul dalam situasi persaingan berhubungan dengan sejauh mana motivasi yang dimiliki individu untuk menjalankan tugas-tugasnya.

Sebagai identifikasi dari latar belakang di atas maka penelitian tesis ini akan dilakukan di Bekangdam I Bukit Barisan. Ada dua sisi perihal keberadaan sumber daya manusia dalam instansi bela negara ini yaitu Pegawai Negeri dari kalangan sipil dan Pegawai Negeri dari kalangan militer atau tentara. Tentunya kondisi memberikan suatu gambaran pelaksanaan pekerjaan yang kompleks dan berbeda dengan instansi pemerintahan lainnya. Perbedaan keadaan ini semakin menarik apabila dihubungkan dengan topik yang akan dibahas dalam tesis ini yaitu perihal peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Pembekalan Angkatan Daerah Militer I Bukit Barisan (Bekangdam I/Bukit Barisan) Medan.

Hal ini disebabkan apabila dilihat dari kondisi dan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan instansi kemeliteran seperti menunjukkan keadaan kurang fleksibelnya karir seorang Pegawai Negeri dari kalangan sipil karena sistem karir pada instansi kemeliteran seperti mendudukan Pegawai Negeri dari kalangan militer pada posisi-posisi pengambilan keputusan. Kurangnya peranan Pegawai Negeri khususnya pada kegiatan instansi kemeliteran tersebut tentunya memberikan kondisi terhadap motivasi kerja pegawai itu sendiri, sehingga baik disadari maupun tidak disadari akan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai khususnya pegawai dari kalangan sipil.

Tidak demikian halnya dengan Pegawai Negeri Sipil yang berasal dari kedinasan militer dimana kondisi ini mendudukan kalangan militer untuk jabatan-jabatan tertentu di lingkungan TNI, terutama jabatan-jabatan yang merupakan jabatan pelaksana pengambilan keputusan terhadap organisasi itu sendiri.

Sedangkan kedudukan PNS yang bukan dari militer seperti bersifat pembantuan dan kurang berkembang. Untuk hal yang demikian maka dibutuhkan upaya-upaya yang jelas mengarah dari sekian banyak upaya peningkatan kinerja pegawai agar pegawai khususnya dari kalangan sipil dapat memberikan kontribusi baik itu pemikiran, karya, dan hasil kerja terbaik bagi instansi dimana ia bekerja.

Berkaitan dengan hal ini, maka penulis tertarik untuk mengangkat topik dengan judul **“Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Bekangdam I/Bukit Barisan”**.

1.2. Perumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan hal yang sangat penting dilakukan agar pelaksanaan penelitian dapat terarah dengan terfokus. Masalah adalah merupakan hambatan yang harus dipecahkan untuk mencapai suatu tujuan yang dimaksudkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka perumusan masalah adalah sebagai berikut **“bagaimana bentuk upaya peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di Lingkungan Bekangdam I/Bukit Barisan”**.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui kinerja pegawai negeri sipil di Lingkungan Bekangdam I/Bukit Barisan.
- b. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Bekangdam I/Bukit Barisan.
- c. Untuk mengetahui kendala dan hambatan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di Lingkungan Bekangdam I/Bukit Barisan.

- d. Untuk mengetahui upaya-upaya peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di Lingkungan Bekangdam I/Bukit Barisan.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagi peneliti, diharapkan penelitian ini dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan mengenai peningkatan kinerja pegawai di Lingkungan Bekangdam I/Bukit Barisan.
- b. Memberikan kontribusi bagi pengembangan kepegawaian khususnya dalam peningkatan kinerja pegawai di Lingkungan Bekangdam I/Bukit Barisan.
- c. Penelitian ini diharapkan berguna bagi Lingkungan Bekangdam I/Bukit Barisan.mengenai masalah peningkatan kinerja pegawai.

1.5. Kerangka Pemikiran

Manajemen sumber daya manusia sering juga disebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia yang merupakan salah satu cabang dari ilmu manajemen. Untuk manajemen sumber daya manusia adalah yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Sampai saat ini belum ada suatu perusahaan atau instansi yang dapat menjalankan kegiatan-kegiatannya tanpa memerlukan karyawan. Semakin besar suatu perusahaan atau instansi, maka semakin besarlah peranan manajemen sumber daya manusia.

Ada beberapa definisi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu :

Menurut Hasibuan (2003: 18) menyatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Wursanto (2002:16) memberi pernyataan bahwa : Manajemen kepegawaian adalah manajemen yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan terhadap bermacam-macam fungsi pelaksanaan usaha untuk mendapatkan, mengembangkan dan memelihara para pegawai sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi/perusahaan dapat tercapai seefisien dan seefektif mungkin, kebutuhan pegawai dapat dilayani dengan sebaik-baiknya dan produktivitas kerja dapat meningkat

Selanjutnya Komaruddin (2004: 219) mengemukakan pendapat bahwa : Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu cabang manajemen yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasi, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, perawatan dan

pemutusan hubungan kerja sumber daya manusia untuk mencapai sasaran-sasaran individu, organisasi dan masyarakat.

Dari berbagai definisi di atas, terlihat bahwa manajemen sumber daya manusia khusus menitikberatkan kepada persoalan kepegawaian. Dengan demikian manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja karyawan di dalam suatu organisasi, dan peranan manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Wursanto (2002:21) Manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi-fungsi operasional sebagai berikut :

1. Pengadaan.

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang pertama adalah pengadaan tenaga kerja yang berupa proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

2. Pengembangan.

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan dan latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

3. Kompensasi.

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikannya kepada karyawan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

4. Pengintegriasi

Pengintegriasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegriasi merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

5. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan dan berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

6. Kedisiplinan.

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan keasadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma susila.

7. Pemberhentian.

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

1.6. Hipotesis

Menurut Nawawi (1991 : 44) hipotesis adalah sebagai suatu pendapat atau teori yang kurang sempurna. Dengan kata lain hipotesis adalah kesimpulan bahwa final dalam arti masih harus dibuktikan kebenarannya.

Dengan demikian yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah “peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Bekangdam I /Bukit Barisan dapat dilakukan apabila dipenuhinya faktor eksternal dan internal dari kebutuhan pegawai itu sendiri.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja

Kinerja adalah kata yang berasal dari kata kerja yang merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh manusia. Menurut Anoraga (2001:11) kebutuhan itu busa bermacam-macam, berkembang dan berubah, bahkan seringkali tidak disadari oleh pelakunya. Seorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapainya dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sebelumnya.

Dengan demikian dapat dikatakan, bahwa pada diri manusia terdapat kebutuhan-kebutuhan yang pada saatnya membentuk tujuan-tujuan yang hendak dicapai dan dipenuhinya. Demi mencapai tujuan-tujuan itu, orang terdorong melakukan suatu aktivitas yang disebut kerja. Tetapi tidak semua aktivitas dapat dikatakan kerja, karena menurut Magnis dalam Anoraga (2001:11) pekerjaan adalah kegiatan yang direncanakan. Jadi pekerjaan itu memerlukan pemikiran yang khusus dan tidak hanya karena pelaksanaan kegiatan itu sendiri menyenangkan, melainkan karena kita mau dengan sungguh-sungguh mencapai suatu hasil yang kemudian berdiri sendiri atau sebagai benda, karya, tenaga dan sebagainya, atau sebagai pelayanan terhadap masyarakat, termasuk dirinya sendiri. Kegiatan itu dapat berupa pemakaian tenaga jasmani maupun rohani.

Menurut Gomes (2003: 12) inti pekerjaan adalah kesadaran manusia. Pekerjaan memungkinkan orang dapat menyatakan diri secara obyektif ke dunia ini, sehingga ia dan orang lain dapat memandang dan memahami keberadaan dirinya.

Sedangkan kinerja itu sendiri dapat diartikan sebagai suatu tingkah laku (Mathis dan Jackson, 2002:45). Pandangan yang demikian adalah melihat kinerja dari sudut psikologi. Dalam psikologi kinerja menunjukkan tingkah laku sebagai keluaran (output) dari suatu proses berbagai macam komponen kejiwaan yang melatar belakangnya.

Itu berarti kalau berbicara tentang kinerja tidak lain daripada berbicara mengenai tingkah laku manusia atau individu, yaitu tingkah laku kerjanya. Lebih khusus lagi, di bidang kerja atau organisasi kerja.

Performance atau dalam bahasa kita dinamakan kinerja menurut Prawirosentono (2000: 1) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Bernard (1999), mengemukakan bahwa ungkapan seperti output, kinerja, efisiensi, efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Produktivitas merupakan rasio output terhadap input. Bahkan ada yang melihat performance dengan memberikan penekanan kepada nilai efisien, yang diartikan sebagai rasio

output dan input, sedang pengukuran efisien menggantikan penentuan outcome tersebut. Selain efisiensi, produktivitas juga dikaitkan dengan kualitas output yang diukur berdasarkan beberapa standar yang telah ditentukan sebelumnya.

Dengan demikian, yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, secara legal, tidak melanggar aturan, dan sesuai dengan moral serta etika.

Kepemimpinan merupakan gambaran dan seorang individu berusaha mempengaruhi perilaku lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk paksaan. Menurut Pamudji (1998: 6) kepemimpinan adalah kemampuan individu tentang bagaimana caranya agar bisa diterima dengan baik dan pengaturan terhadap pengikut, mengandalkan kewibawaan yang berlandaskan pada kepercayaan pengikut, berperan sebagai pencetus ide-ide, pengarah, serta koordinat.

Hal ini sejalan dengan rumusan Atmosudirjo (1999:213), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau menjalankan apa yang dikehendakinya. Konsep kepemimpinan tersebut mencerminkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Elemen kedua dalam

definisi melibatkan pentingnya menjadi agen bagi perubahan dan mampu mempengaruhi perilaku serta kinerja pengikutnya.

Ketiga, definisi itu memusatkan pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dan satu atau beberapa kombinasi tujuan.

Individu dapat memandang pemimpinnya efektif atau tidak berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dan pengalaman kerja secara keseluruhan. Kenyataan menunjukkan diterimanya arahan atau permintaan sang pemimpin sebagian besar tergantung pada harapan pengikutnya bahwa suatu respons yang tepat dapat mengarah pada hasil akhir yang menarik.

Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Konsep ini untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dan juga untuk menunjukkan arah tindakan (Qibson, 1996:185).

Menurut Terry (1997:390) mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan di dalam diri seseorang individu yang mendorong ia untuk bertindak. Sejalan dengan itu, menurut O'Donnel Koontz (dalam Siagian, 1983:634) menegaskan bahwa motivasi adalah suatu dorongan dan usaha untuk memenuhi atau memuaskan suatu kebutuhan atau mencapai suatu tujuan.

Pada umumnya pemimpin harus memotivasi suatu kelompok orang yang berbeda-beda dan dalam banyak hal tidak dapat diperkirakan. Keragaman timbul dari pola-pola perilaku yang berbeda yang dalam keadaan tertentu berkaitan dengan kebutuhan dan tujuan. Kebutuhan adalah kekurangan yang dialami individu pada suatu waktu tertentu. Kekurangan tersebut dapat bersifat fisik (misalnya: kebutuhan akan makanan), psikologis (misalnya: kebutuhan untuk beraktualisasi diri), atau sosiologis (misalnya: kebutuhan untuk berinteraksi sosial). Implikasinya adalah bila kebutuhan ada, individu menjadi lebih mudah terpengaruh kepada upaya memotivasi dan para pimpinan.

Secara teoretis dikemukakan bahwa proses motivasi bersifat terarah kepada tujuan. Tujuan atau hasil yang dikejar oleh pekerja dipandang sebagai kekuatan yang menarik seseorang mencapai tujuan yang diinginkan dapat menyebabkan kekurangan kebutuhan. Setiap orang tertarik kepada tujuan. Untuk memprediksi perilaku dengan suatu akurasi tertentu, seorang pemimpin harus mengetahui tujuan seorang pekerja dan tindakan-tindakan yang harus diambil pekerja untuk mencapainya. Banyak teori motivasi dan temuan yang mencoba menjelaskan hubungan perilaku-hasil. Lingkungan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lingkungan dalam organisasi yang sering disebut dengan iklim organisasi. Iklim organisasi telah lama dianggap mengadakan interaksi dengan ciri individu para pekerjanya menentukan perilaku mereka.

Setiap pembahasan konsep iklim organisasi, pada dasarnya membahas mengenai sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja, yang timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak dan dianggap mempengaruhi perilaku para pekerja. Dengan kata lain, iklim organisasi sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya (Steers, 1985: 120).

Menurut Steers (1985: 167), ada empat strategi pokok untuk mengembangkan lingkungan kerja yang mengarah pada tujuan, yaitu: (a) pemilihan dan penempatan pekerja; (b) pendidikan dan pengembangan; (c) desain/rancangan tugas; dan (d) penilaian serta balas jasa atas prestasi.

Jika manajemen ingin memiliki armada kerja yang berketerampilan tinggi dengan motivasi yang tinggi pula, faktor di bawah kekuasaannya yang dapat mempengaruhi pencapaian hasil ini adalah proses pemilihan dan penempatan pekerja. Pemilihan orang-orang yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang lebih tinggi serta mempunyai motivasi permulaan yang lebih tinggi dan kemudian menempatkan mereka pada pekerjaan yang sesuai, organisasi setidaknya sudah dapat meningkatkan kualitas permulaan sebagian masukan tenaga manusia yang ikut menentukan prestasi kerja.

Peningkatan tingkah laku dan prestasi pekerjaan dalam organisasi juga dapat dilaksanakan melalui pendidikan pekerja dalam berbagai jenis keterampilan.

Pendidikan dan latihan dapat mengembangkan kemampuan pekerja. Pendidikan

bukan saja untuk menangani pekerjaan mereka pada saat itu tetapi juga untuk pekerjaan yang memerlukan tenaga mereka di masa mendatang. Artinya, pendidikan merupakan investasi dalam diri pekerja yang nanti dapat dipakai bila diperlukan. Dengan demikian, pendidikan merupakan cara yang penting untuk meningkatkan efektivitas operasi.

Apabila organisasi memilih dan mendidik pekerja yang bermutu tinggi, organisasi ini masih harus mempertimbangkan sifat pekerjaan yang akan diserahkan pelaksanaannya pada para pekerja ini. Pada umumnya orang percaya bahwa pekerjaan yang memberikan lebih banyak variasi, otonomi, tanggung jawab, umpan balik, identitas tugas (lengkapnya tugas), akan menciptakan situasi yang lebih menantang pekerja dan menawarkan kepuasan instrinsik pada mereka karena mengerjakan sesuatu yang penting dan berguna.

2.2. Penilaian Kinerja

Sesuai dengan fungsi manajemen personalia untuk mengembangkan pegawai, ini dilaksanakan perusahaan untuk memenuhi tuntutan jabatan atau pekerjaan sebagai akibat perkembangan teknologi, juga akibat semakin tajamnya persaingan yang dihadapi oleh sebuah organisasi baik itu pemerintah maupun swasta sehingga perlu pegawai yang berkualitas. Setiap pegawai dipaksa untuk dapat bekerja secara efektif, efisien, berkualitas serta berkuantitas terhadap pekerjaan, sehingga daya saing perusahaan maupun sebuah instansi semakin besar

untuk dapat memanfaatkan peluang dalam pasar.

Penilaian kinerja dilaksanakan agar dapat mengetahui prestasi yang diraih oleh pegawai, ini sangat bermanfaat bagi organisasi dimana pegawai bekerja untuk menetapkan pengembangan atau kenaikan gaji bagi pegawai. Penilaian kinerja pegawai ini dilakukan secara berkala oleh atasan guna mengetahui perilaku dan hasil kerja yang dicapai pegawai.

Nasution (2000 : 90) mengatakan untuk mengetahui peningkatan tentang diri pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya adalah melalui Penilaian kinerja

Selanjutnya Handoko (2000 : 135) mengemukakan bahwa, Penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Hasibuan (1998 : 97) Penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap individu.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat dijelaskan bahwa Penilaian kinerja tersebut adalah suatu sarana untuk mengukur dan menilai pegawai dalam melakukan pekerjaannya serta sebagai sarana untuk mengembangkan dan peningkatan karir dari pegawai yang bersangkutan. Penilaian kinerja ini mutlak dilakukan dan sedikit banyaknya bersifat subjektif, karena unsur-unsur dalam

penilaian ini sendiri sulit mengukurnya. Maka manajer perlu mengumpulkan informasi yang relevan, teliti, dan cukup lengkap untuk dapat memberikan laporan penilaian yang benar-benar adil dan pegawai akan merasa puas.

2.3. Metode Penilaian kinerja

Keharusan untuk mengadakan Penilaian kinerja secara berkala, dan teliti merupakan beban bagi penyelia (penilai) karena menyangkut kepuasan pegawai, keadaan ini lebih jauh akan menuntut penyelia yang baik agar dapat menghasilkan Penilaian kinerja yang adil untuk semua pegawai. Sehingga pelaksanaan Penilaian kinerja dapat berjalan efektif dan efisien serta mencapai sasaran yang diinginkan sebuah organisasi.

Manullang (2001 : 73-80) mengemukakan bahwa metode-metode Penilaian kinerja yang melingkupi :

- a. Metode Pemangkatan (rangking)
- b. Perbandingan berpasangan.
- c. Perbandingan orang dengan orang.
- d. Metode pemberian predikat.
- e. Skala grafik.
- f. Daftar prilaku check list)
- g. Pemilihan wajib.
- h. Insiden kritis.

- i. Evaluasi deskriptif.
- j. Manajemen berdasarkan sasaran (MBS).
- k. Skala penilaian yang didukung dengan perilaku.

Menurut Nasution (2000 : 100) pelaksanaan Penilaian kinerja ini dapat memiliki beberapa metode yang ada, yaitu :

- a. Penetapan peringkat (*ranking method*)
- b. Perbandingan antara pegawai (*employee comparison*)
- c. Skala grafik (*graphic scale method*).
- d. Cecklis yang dibobot (*weighted checklist*).
- e. Cerita yang menjelaskan (*description essays*)

Secara satu persatu point-point di atas dapat dijelaskan :

ad.a. Penetapan peringkat (*ranking method*)

Bentuk Penilaian kinerja ini sangat sederhana, yaitu membandingkan sesama pegawai dalam satu unit kerja. Hasil perbandingan yang akan diperoleh dengan metode ini adalah penyusunan peringkat pegawai secara sederhana. Dalam penyusunan peringkat ini sebuah organisasi mempunyai kriteria/unsur tertentu, seperti kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, disiplin, pengetahuan tentang pekerjaan. Dengan peringkat inilah organisasi akan dapat menentukan pegawai yang punya prestasi kerja yang baik, sehingga akan dapat ditentukan promosi atau kenaikan gaji bagi pegawai yang punya prestasi tersebut.

ad.b. Perbandingan antara pegawai (*employee comparison*)

Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai yang mempunyai nilai prestasi kerja yang baik/sangat baik, terhadap seluruh pegawai yang ada dalam instansi atau unit kerja. Dengan adanya seorang pegawai sebagai pembanding prestasi kerja ini, pegawai yang lain tinggal dicocokkan prestasi kerja terhadap pegawai yang mempunyai prestasi yang sangat baik itu. yang lain tinggal dicocokkan prestasi kerja terhadap pegawai yang mempunyai prestasi yang sangat baik itu.

ad.c. Skala grafik (*graphic scale method*)

Merupakan suatu metode Penilaian kinerja yang paling umum digunakan, metode ini hampir sama dengan metode Penilaian kinerja perbandingan antara pegawai. Dalam metode penilaian ini digunakan unsur-unsur penilaian yang jelas batasnya, bukan menggunakan pembanding seorang pegawai yang berprestasi baik dengan pegawai lainnya. Ini perbedaan yang mendasar kedua metode ini.

ad.d. Cecklis yang dibobot (*weighted checklist*)

Penilaian kinerja dengan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan aneka ragam, perilaku pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan. Setiap unsur mempunyai bobot atau nilai yang diberikan pada unsur tersebut. Penilaian bagi setiap pegawai dilakukan dengan memberikan tanda cek untuk setiap unsur penilaian ini, yang dapat menjelaskan perilaku maupun hasil

kerjanya.

ad.e. Cerita yang menjelaskan (*description essay*)

Metode ini untuk Penilaian kinerja yang mengharuskan penilaian menguraikan pokok-pokok (unsur-unsur) kekuatan pegawai dalam melakukan pekerjaannya, kelemahan-kelemahan dalam melaksanakan pekerjaan. Kadang banyak penilaian ini hanya mengharuskan penilai untuk menjelaskan secara rinci tentang pekerjaan yang dilakukan pegawai. Ada juga perusahaan memberikan kebebasan pada penilai untuk melakukan penilaian unsur apa yang cocok menurutnya. Sehingga dalam bentuk penilaian prestasi akan sangat berbeda sekali dalam setiap perusahaan, bila dibandingkan dengan metode lainnya.

Apabila diperbandingkan kedua pendapat diatas maka Manullang menjelaskan lebih kompleks daripada Nasution. Ada hal-hal yang menurut Manullang merupakan metode dalam Penilaian kinerja, sedangkan Nasution menjelaskan lebih sederhana dengan menggabungkan antara dua metode ke dalam satu metode. Dan hal ini menurut penulis dapat saja dilakukan karena masing-masing sarjana memiliki kriteria dalam menentukan penguraian mengenai metode Penilaian kinerja.

2.4. Hal-Hal Yang Perlu Diperhatikan Dalam Penilaian kinerja

Penilaian kinerja sebagaimana diuraikan terdahulu memberikan manfaat

baik itu bagi perusahaan maupun pegawai, namun semua dalam praktek diakui bahwa adalah sukar untuk mengadakan Penilaian kinerja pegawai adalah sukar dalam obyektivitasnya.

Oleh karena itu dalam Penilaian kinerja ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Dharma (2003 : 374-375) mengatakan supervisor harus benar-benar memperhatikan hal-hal berikut :

- a. Ketelitian.
- b. Berfokus pada perilaku dan hasil, bukan sikap.
- c. Bersikap jujur dan adil.
- d. Bersikap rasional, jangan emosional

Sedangkan menurut Terry dalam Sukarna (1990 : 93-94) hal-hal yang perlu diperhatikan dalam Penilaian kinerja adalah :

- a. Ketepatan.
- b. Penampilan.
- c. Tahu kewajibannya.
- d. Kepuasan.
- e. Kerjasama.
- f. Kesopanan.
- g. Daya pikir kreatif.
- h. Dapat dipercaya.
- i. Pengetahuan umum.

- j. Tulisan tangan.
- k. Inisiatif.
- l. Minat kerja.
- m. Kepemimpinan.
- n. Kesetiaan.
- o. Kerapian pribadi.
- p. Kegairahan untuk studi.
- q. Ketelitian dan kebijaksanaan.

Selanjutnya Manullang (2001 : 149) menyatakan bahwa hal-hal yang perlu diperhatikan dalam Penilaian kinerja pegawai adalah dengan cara terlebih dahulu memberikan suatu pendapat bahwa semua pegawai telah bekerja secara baik, namun demikian dibutuhkan tindak lanjut dari penilaian tersebut. Umumnya penilai cenderung menilai pegawai baik, karena mengetahui sungguh-sungguh pegawai yang bersangkutan mempunyai sifat yang baik dalam sesuatu hal. Demikian pula sebaliknya ia cenderung menilai pegawai yang jelek karena mengetahui dengan pasti sesuatu sifat jelek pegawai yang dinilai. Dengan kata lain sering terjadi penilai cenderung menilai sifat-sifat sama dengan tingkatan sifat yang menonjol yang sudah diketahui.

Dengan demikian dari pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa hal-hal yang perlu diperhatikan dalam Penilaian kinerja adalah hal-hal yang menurut penilai. Hal-hal yang dinilai biasanya merupakan kebiasaan yang terbit dari kerja

itu sendiri, seperti ketepatan waktu kerja, hasil yang dicapai serta keluhan kerja.

2.5. Pengertian dan Teori Motivasi

Kata “motif”, diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Bahkan motif dapat diartikan sebagai suatu kondisi intern (kesiapsiagaan). Berawal dari kata “motif” itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan/mendesak. (Sardiman, 2004 : 73).

Menurut Donald dalam Sardiman (2004 : 73) motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya “feeling” dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian yang dikemukakan Donald dalam Sardiman (2004 : 74) mengandung tiga elemen penting yaitu :

1. Bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia.
2. Motivasi ditandai dengan munculnya rasa/feeling, afeksi seseorang..
3. Motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan.. Tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan.

Seseorang melakukan suatu aktivitas terdorong oleh adanya faktor-faktor kebutuhan biologis, insting, unsur-unsur kejiwaan yang lain serta adanya pengaruh perkembangan budaya manusia. Sebenarnya semua faktor-faktor itu tidak dapat dipisahkan dari soal kebutuhan, kebutuhan dalam arti luas, baik kebutuhan yang bersifat biologis maupun psikologis. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa motivasi akan selalu berkaitan dengan soal kebutuhan. Sebab seseorang akan terdorong melakukan sesuatu bila merasa ada suatu kebutuhan. Kebutuhan ini timbul karena adanya keadaan yang tidak seimbang, tidak serasi atau rasa ketegangan yang menuntut suatu kepuasan. Kalau sudah seimbang dan terpenuhi pemuasannya berarti tercapailah suatu kebutuhan yang diinginkan. Keadaan tidak seimbang atau adanya rasa tidak puas itu diperlukan motivasi yang tepat.

Teori tentang motivasi ini lahir dan awal perkembangannya ada di kalangan para psikolog. Menurut ahli ilmu jiwa, dijelaskan bahwa dalam motivasi itu ada suatu hierarki, maksudnya motivasi itu ada tingkatan-tingkatannya, yakni dari bawah ke atas.

Maslow dalam Koeswara (1991 : 118) mengajukan gagasan bahwa kebutuhan yang pada manusia adalah merupakan bawaan, tersusun menurut tingkatan atau bertingkat. Oleh Maslow (1991 : 119-125) kebutuhan manusia yang tersusun bertingkat itu dirinci ke dalam lima tingkat kebutuhan, yakni :

1. Kebutuhan-kebutuhan fisiologis.
2. Kebutuhan akan rasa aman.
3. Kebutuhan akan cinta dan rasa memiliki.
4. Kebutuhan akan rasa harga diri.
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri.

Kebutuhan-kebutuhan dasar fisiologis itu antara lain kebutuhan akan makanan, air, oksigen, aktif, istirahat, keseimbangan temperatur, seks dan kebutuhan akan stimulasi sensoris. Kebutuhan akan rasa aman merupakan sesuatu kebutuhan yang mendorong individu untuk memperoleh ketenteraman, kepastian dan keteraturan dari keadaan lingkungannya. Kebutuhan akan cinta dan rasa memiliki mendorong individu untuk mengadakan hubungan afektif atau ikatan emosional dengan individu lain, baik dengan sesama jenis maupun dengan yang berlainan jenis, di lingkungan keluarga ataupun di lingkungan kelompok di masyarakat. Kebutuhan akan rasa harga diri. mencakup hasrat untuk memperoleh kompetensi, rasa percaya diri, kekuatan pribadi, adekuasi, kemandirian dan kebebasan serta prestasi. Kebutuhan akan aktualisasi diri. Merupakan hasrat individu untuk menjadi orang yang sesuai dengan keinginan dan potensi yang dimilikinya, atau hasrat dari individu untuk menyempurnakan dirinya melalui pengungkapan segenap potensi yang dimilikinya.

Menurut Moekijat (1994 : 37) “Motivasi adalah sesuatu yang kita kerjakan untuk orang-orang guna menggerakkan mereka ke suatu arah (tujuan) tertentu”.

Sedangkan Sinungan (1995 : 45) mengatakan motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.

Siagian (1995 : 138) mengatakan yang dimaksud dengan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya, dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari pengertian motivasi di atas jelas diketahui bahwa seseorang mau bekerja dengan segala upayanya dalam suatu badan usaha bila ada daya rangsang atau motivasi.

Menurut Buchari (1994 : 26): "Motivasi merupakan suatu cara untuk mendorong menggerakkan setiap orang untuk melakukan kegiatan yang mengarahkan kepada suatu tujuan tertentu".

Ada 3 teori motivasi menurut Ranupandojo (1994 : 5) yaitu :

1. Teori isi (content theory)
2. Teori proses (process theory)
3. Teori penguatan (reinforcement theory).

ad. 1. Teori Isi (Content Theory)

Yang menjelaskan tentang apa dari motivasi. Teori ini menekankan akan pentingnya pemahaman seluruh faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Salah satu ahli yang menganut teori ini yaitu Abraham Maslow. Teori kepuasan atau Content Theory yaitu suatu teori yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang ada dalam diri manusia yaitu :

- a. Yang mengarahkan (direct)
- b. Yang menguatkan (energy)
- c. Yang mendukung (substansi)
- d. Yang memberhentikan (stop).

ad. 2. Teori Proses (Process Theory)

Teori proses atau Process Theory yaitu suatu teori yang menguraikan bagaimana perilaku dikuatkan, diarahkan dan didukung dan diberhentikan agar proses motivasi dapat terlaksana sebaik-baiknya. Untuk itu maka perlu diperhatikan variabel-variabel organisasi untuk memperoleh tingkat kepuasan yang tinggi daripada anggota-anggota organisasi dan memperoleh kecakapan.

ad. 3. Teori Penguatan (Reinforcement Theory)

Teori ini tidak memakai suatu konsep motif atau proses motivasi.

Sebaiknya teori ini menjelaskan mengenai konsekuensi perilaku di masa

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)21/8/23

yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam teori ini memandang individu bertindak laku tertentu karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan.

Ada 2 jenis motivasi menurut Ranupandojo (1994 : 7) :

1. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah.
2. Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang dipergunakan adalah lewat kekuatan ketakutan.

Pada motivasi positif diberikan hadiah yang dapat berwujud dalam tambahan uang, tambahan penghargaan dan sebagainya. Pada motivasi negatif yaitu menggunakan unsur ancaman untuk memaksa seseorang melakukan sesuatu. Jadi seseorang yang diancam tersebut dapat dilakukan dengan mengatakan bahwa apabila tidak mematuhi maka jabatan dicopot dan sebagainya.

2.6. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Untuk melakukan penilaian kinerja yang baik dalam motivasi kerja perlu diperhatikan :

1. Pada setiap penilaian pertimbangkanlah hanya satu faktor. Jangan sampai penilaian suatu faktor mempengaruhi faktor yang lainnya.
2. Gunakan penilaian dengan mendasarkan atas persyaratan pekerjaan dan pelaksanaan pekerjaan untuk setiap faktor.
3. Bacalah sebaik-baiknya setiap penjelasan untuk setiap tingkatan masing-masing faktor sebelum menilai.
4. Setelah selesai bacalah kembali dan periksa hasil penilaian.

Menurut Gomes (2003: 16) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja

Dalam hal ini maka sangatlah diperlukan beberapa hal yaitu mengenai ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan. Jadi, diharapkan dapat memenuhi persyaratan bahkan melebihi yang telah diinstruksikan.

2. Kuantitas kerja

Hal-hal yang menyangkut dalam hal ini adalah mengenai output. Dalam output ini tidak hanya menyangkut output rutin saja, akan tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja extra.

3. Dapat tidaknya diandalkan

Yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah mengikuti instruksi dengan baik, mempunyai inisiatif dalam pekerjaan, hati-hati dalam setiap menjalankan tugas, dan kerja yang sangat rajin.

4. Sikap

Penentuan sikap yang baik sangat diperlukan dalam penilaian ini. Yaitu bagaimana sikap mengenai perusahaan. Bagaimana pula mengenai karyawan lain, di samping itu diharapkan selalu antusias dalam melaksanakan pekerjaan serta kerja sama.

Menurut Gomes (2003: 16) Adapun kegunaan-kegunaan penilaian kinerja bagi pegawai adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja akan dapat memungkinkan karyawan, manajer dan juga departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka di dalam upaya memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan di dalam upaya menentukan kenaikan upaya, pemberian bonus, dan bentuk-bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Kegiatan promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu, atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian

juga prestasi yang mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu mengenai jalur karier tertentu dan harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang baik atau prestasi kerja yang jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidak akuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek kemungkinan menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek kemungkinan merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa atas kesalahan-kesalahan yang dilakukan sehingga akan dapat diperoleh perbaikan.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tanggapan-tanggapan eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi dari luar lingkungan kerja seperti : keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadinya.

Menurut Gomes (2003: 19) Dalam hal penilaian prestasi kerja ini diperlukan program penilaian prestasi kerja. adapun hal-hal yang diperhatikan yaitu :

1. Siapa yang menilai

Umumnya yang mempunyai wewenang untuk melakukan penilaian yaitu atasan langsung dari bawahan. Cara yang paling lebih maju yaitu melalui pendekatan “behavior” yaitu dengan mengajak para bawahan sendiri untuk melakukan penilaian terhadap diri mereka sendiri.

2. Kapan melakukan penilaian

Jadwal penilaian biasanya berlangsung dua atau sekali dalam setahun. Yang perlu diperhatikan adalah penilaian tidak perlu diselesaikan di dalam satu hari yaitu jika karyawan cukup banyak misalnya 20 – 30 orang.

3. Melatih penilai

Dalam hal ini perlu diuraikan secara lengkap falsafah dan sifat penilaian. Faktor-faktor yang digunakan beserta kategori dan definisi perlu dianalisis juga ditentukan secara cermat. Di samping itu perlu ditekankan kesalahan-kesalahan umum misalnya :

- a. Kesalahan karena kesan sesaat
- b. Kecenderungan berada di tengah
- c. Kesalahan karena sifat tertentu :
 - Terlalu keras menilai
 - Terlalu lunak menilai
- d. Biasa karena faktor-faktor seperti :
 - Senioritas
 - Suku, agama, kelompok
 - Jenis kelamin
 - Kedudukan.

4. Memonitor efektivitas program penilaian

Langkah terakhir yaitu melakukan monitoring, yang biasanya dilakukan oleh bagian personalia. Dalam hal ini perlu diperhatikan penilaian untuk setiap karyawan dan dibandingkan di setiap departemen selama beberapa periode untuk menilai konsistensi dan reability penilaian tersebut. Reability penilaian ditunjukkan dari kesamaan penilaian untuk seorang karyawan yang dilakukan oleh dua orang penilai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Bentuk Penelitian

Sesuai dengan rumusan dan tujuan penelitian, maka bentuk penelitian ini adalah deskriptif yaitu menitik beratkan pada proses, deskripsi analisis, yang bertujuan untuk mengetahui eksistensi, fungsi dan tugas pihak-pihak yang melakukan pengambilan keputusan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya dalam upaya peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Bekangdam I/Bukit Barisan.

Pendekatan yang dilakukan adalah bersifat yuridis, normative, sosiologis dan empiris. Pendekatan yuridis, normative, dimaksudkan meneliti bahan-bahan kepustakaan umum, perundang-undangan yang berlaku, yang berkaitan dengan permasalahan.

Pendekatan yuridis empiris dimaksudkan untuk melihat kebijakan yang diambil oleh Bekangdam I/Bukit Barisan dalam peningkatan kinerja pegawai negeri sipilnya.

Kerd dan Miles (dalam Moleong, 2006:45) mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam Ilmu Pengetahuan Sosial yang secara fundamental bergantung kepada pengamatan manusia dalam kawasan tersendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)21/8/23

dalam peristilahannya. Sedangkan Boyman dan Taylor (dalam Moleong, 2000:46) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai “prosedur penelitian menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati”. Sasaran dari pendapat mereka ini diarahkan kepada individu atau organisasi ke dalam variable dan hipotesis.

Pada penelitian kualitatif menekankan unsur manusia sebagai sarana penelitian yang dapat berhubungan dengan responden, penelitian dengan bantuan orang lain guna pengumpulan data penelitian yang dilakukan.

3.2. Lokasi Penelitian

Sesuai dengan judul penelitian : “Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pembekalan Angkutan Daerah Militer I Bukit Barisan”, maka penelitian akan dilakukan pada alamat Pembekalan Angkutan Daerah Militer I Bukit Barisan yaitu di Jalan Gatot Subroto Km. 7.5 Medan.

3.3. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Arikunto (1998 : 115), populasi adalah seluruh objek yang diteliti, dapat berupa orang, sejumlah barang, sejumlah tahun penjualan dan lain sebagainya. Dengan demikian yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil pada lingkungan

Bekangdam I/Bukit Barisan yang keseluruhannya berjumlah 112 jiwa.

2. Sampel

Menurut Arikunto (1998 : 112), sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Disebabkan tersebesarnya jumlah PNS yang bertugas pada lingkungan Bekangdam I/Bukit Barisan maka sampel yang diajukan hanya sekitar 42 orang PNS yang bertugas pada Pembekalan Angkatan Kodam I Bukit Barisan.

Teknik penetapan responden yang dilakukan adalah probability sampling. Menurut Sugiono, (2002 : 92) teknik ini memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Dengan demikian maka dalam teknik penetapan sampel ini penetapan sampel dilakukan dengan mengambil sebanyak 37,5% anggota populasi untuk dijadikan sampel.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Di dalam melaksanakan pengumpulan data maupun keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini penulis menggunakan :

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Suatu penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan data sekunder dengan cara membaca buku-buku, majalah-majalah dan brosur-brosur yang ada kaitannya dengan topik penelitian ini.

2. Penelitian Lapangan (Field Research)

Adapun tehnik pengumpulan data yang dilakukan melalui :

- b. Observasi, yakni mengadakan pengamatan langsung dan dibantu dengan pencatatan fenomena yang ditemukan di lapangan.
- c. Wawancara, penulis juga melakukan tanya jawab kepada pihak yang berwenang memberikan pendapat tentang pertanyaan yang diajukan.
- d. Angket, yaitu mengajukan beberapa pertanyaan secara berstruktur yang disebarakan kepada responden.

Teknik pengumpulan skor atau nilai yang digunakan dalam penelitian ini adalah memakai skala ordinal untuk menilai jawaban quisioner yang disebarakan kepada responden.

Adapun skor dari setiap pertanyaan yang ditentukan yaitu :

1. Untuk alternatif jawaban a, diberi nilai skor 3.
2. Untuk alternatif jawaban b, diberi nilai skor 2.
3. Untuk alternatif jawaban c, diberi nilai skor 1.

Kemudian untuk menentukan atau mengetahui kategori jawaban responden terhadap masing-masing alternatif apakah tergolong tinggi, sedang atau rendah, terlebih dahulu ditentukan skala intervalnya dengan cara skor tertinggi dikurangi skor terendah, kemudian dibagi dengan bilangan.

3.5. Definisi Konsep dan Operasional

Menurut Singarimbun (1995 : 33) konsep merupakan istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Untuk mendapatkan batasan yang lebih jelas dari masing-masing konsep yang akan diteliti, maka penulis mengemukakan definisi dari beberapa konsep yang digunakan yaitu terdiri dari satu variabel saja yaitu : Variabel “Peningkatan kinerja” yang merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh sebuah instansi terhadap pelaksanaan tugas dari pegawainya.

Adapun defenisi operasional dari Peningkatan kinerja adalah :

1. Pencapaian penyelesaian tugas yang berhasil berdasarkan tujuan dan sasaran. Hal ini menjelaskan adanya skema tugas PNS dari kalangan sipil termasuk bentuk dan laporannya.
2. Penghargaan terhadap pencapaian tugas dan sasaran yang telah ditetapkan. Adanya bentuk-bentuk penghargaan dari instansi tempat PNS bekerja terhadap keberhasilan bekerja PNS dari kalangan sipil.
3. Sifat dan ruang lingkup pekerjaan itu sendiri (pekerjaan yang menarik dan memberi harapan). Artinya kepada pegawai diberikan tugas dan juga mengembangkan ide dalam pelaksanaan karirnya.
4. Adanya peningkatan karier. Adanya upaya untuk mendudukkan pegawai pada jabatan yang baik karena prestasinya.

5. Adanya tanggung jawab. Adanya suatu pembatasan tentang akibat pekerjaan yang dilakukannya.
6. Adanya administrasi dan manajemen serta kebijakan pemerintah. Pegawai juga harus mematuhi segala ketentuan pemerintah tentang hal ikhwal dirinya.
7. Hubungan antar perseorangan, yaitu adanya hubungan kerja antara pegawai dengan pegawai.
8. Kondisi kerja adalah hal yang dimunculkan dalam lingkungan kerja itu sendiri seperti sarana dan prasarana kerja.
9. Gaji adalah hak yang diterima pegawai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
10. Keamanan kerja adalah pegawai dapat bekerja tanpa dibebani ketakutan.

3.6. Teknik Analisis Data

Analisa data dalam penelitian ini menurut (Moleong (1990: 109) adalah proses pengorganisasian dan mengurut data ke dalam pola, kateori dan satuan uraian dasar sehingga dapat diketemukan tema serta sesuai dengan yang disarankan oleh data.

Data yang diperoleh baik saat pengumpulan data di lapangan maupun setelah data terkumpul, kemudian data yang terkumpul diolah agar sistematis. Data tersebut akan diolah melalui dari mengedit data, mengklarifikasikan.

Mereduksi, menyajikan dan menyimpulkan. Dalam penelitian ini menggunakan

metode kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan serta menjelaskan data yang diperoleh selama penelitian diproses dengan analisa dan teknik yang digunakan sesuai tahapan yang dikemukakan oleh Miles dan Humbermen dalam Moleong (2006 : 110) dengan model interaktif yang merupakan siklus pengumpulan data, reduksi data dan sajian serta kesimpulan seperti gambar.

Analisa data dalam penelitian ini menurut Moleong (2006:121) adalah proses pengorganisasian dan menurut data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat diketemukan tema serta sesuai dengan yang disarankan oleh data.

Data yang terkumpul baik saat pengumpulan data di lapangan maupun setelah data terkumpul, kemudian data yang terkumpul diolah agar sistematis. Data tersebut akan diolah melalui dari mengedit data, mengklarifikasikan, mereduksi, menyajikan dan menyimpulkan. Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan serta menjelaskan data yang diperoleh selama penelitian di proses dengan analisa dan teknik yang digunakan sesuai tahapan yang dikemukakan oleh Miles dan Humbermen dalam Moleong (2006:119) dengan model interaktif yang merupakan siklus pengumpulan data, reduksi data dan sajian serta kesimpulan seperti gambar.

Gambar 1
Analisa Model Interaktif



Tahapan analisa tersebut di atas adalah sebagai berikut :

- Reduksi Data

Diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Dari pengumpulan data yang ada kemudian direduksi untuk pengorganisasian data dalam memudahkan menarik kesimpulan/verifikasi.

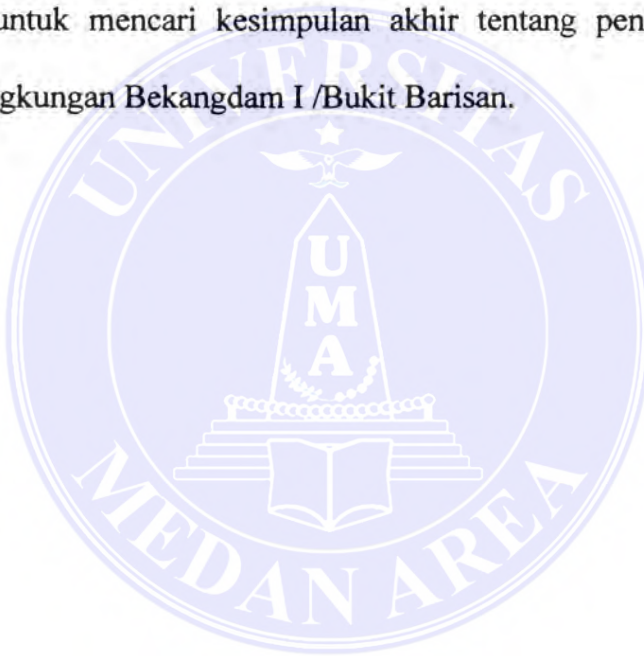
- Penyajian Data

Sebagai sekumpulan informasi yang tersusun memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan data disajikan secara tertulis berdasarkan kasus-kasus faktual yang saling berkaitan dan dalam penyajian

data ini digunakan untuk memahami apa yang sebenarnya terjadi pada proses peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Bekandam I /Bukit Barisan.

- Menarik Kesimpulan

Proses mencari kesimpulan arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat dan proporsi peneliti. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung untuk mencari kesimpulan akhir tentang peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Bekandam I /Bukit Barisan.



data ini digunakan untuk memahami apa yang sebenarnya terjadi pada proses peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Bekangdam I /Bukit Barisan.

- Menarik Kesimpulan

Proses mencari kesimpulan arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat dan proporsi peneliti. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung untuk mencari kesimpulan akhir tentang peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Bekangdam I /Bukit Barisan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

pegawai di lingkungan Bekangdam I /Bukit Barisan.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)21/8/23

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari pembahasan pada bab-bab sebelumnya dan berdasarkan analisis yang dilakukan, maka pada bab ini penulis mencoba membuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai khususnya dari kalangan PNS pada Pembekalan Angkutan Daerah Militer I Bukit Barisan telah berjalan dengan baik, meskipun ada memiliki kelemahan seperti kurangnya kesempatan pegawai dari kalangan sipil untuk menduduki posisi pengambil keputusan.
2. Dalam usaha meningkatkan keterampilan sekaligus kualitas kerja pegawai di Pembekalan Angkutan Daerah Militer I Bukit Barisan, perlu diberikan pendidikan dan latihan bagi setiap pegawai. Hal ini disebabkan rendahnya pelaksanaan pendidikan dan latihan setelah PNS bekerja di Pembekalan Angkutan Daerah Militer I Bukit Barisan. Berhasil tidaknya seorang pimpinan selaku pimpinan administrasi dalam menjalankan tugasnya pada organisasi, salah satunya yakni meningkatkan kualitas kerja para pegawai yang sebahagian besar dipengaruhi dan ditentukan oleh kecakapannya dalam memimpin bawahan.

3. Pendidikan dan latihan mampu meningkatkan kinerja pegawai Pembekalan Angkutan Daerah Militer I Bukit Barisan sebab dengan adanya pemberian pendidikan dan latihan maka pengetahuan, wawasan serta tata cara kerja pegawai Pembekalan Angkutan Daerah Militer I Bukit Barisan akan dapat dikembangkan oleh masing-masing pribadinya.
4. Hambatan yang dialami Pembekalan Angkutan Daerah Militer I Bukit Barisan antara lain belum memadainya tenaga personil karena masih memiliki jenjang pendidikan setaraf SLTA, sehingga adanya kesulitan dalam pemerataan personil serta volume tugas.

5.2. Saran

Berdasarkan uraian terdahulu penulis akan mencoba mengemukakan saran-saran yang mungkin dapat dimanfaatkan pimpinan pada masa yang akan datang, yaitu :

1. Pimpinan Pembekalan Angkutan Daerah Militer I Bukit Barisan perlu memberikan perhatian yang lebih khusus lagi sehingga peningkatan efektivitas dan kinerja pegawai yang diharapkan dapat tercapai.
2. Agar pimpinan mengusahakan dapat memberikan pengertian yang sama dari sebuah perintah, sehingga pegawai dapat mengerti apa tujuan pimpinan tersebut. Agar tugas dari atasan tersebut dapat dikerjakan oleh pegawai dengan baik. Dengan demikian, kerja sama antara pimpinan dan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

pegawai dapat ditingkatkan.

3. Disebabkan sempitnya kesempatan berkarir bagi PNS di lingkungan Pembekalan Angkatan Daerah Militer I Bukit Barisan, maka hendaknya pimpinan dapat lebih meningkatkan pemberian insentif kepada pegawainya.



DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirjo, Pradjudi. 1999. *Teknik Kepemimpinan Modern*. Bandung, PT Remaja Rosdakarya.
- Anoraga, Pandji, 2001, *Psikologi Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian Ilmiah*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Bernard, Chester I. 1999. *The Function of Executive* (Edition 6th). Dryden: Dryden Press.
- Buchari, Zain, 1994, *Manajemen dan Motivasi*, Jakarta : Balai Aksara.
- Dharma, Agus, 2000, *Manajemen Kerja*, Jakarta, Erlangga.
- _____, 2003, *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Gibson L, Ivancevich, John M., James H. Donnely. 1996. *Informasi Manajemen (Terjemahan Djoerban Wahid)*. Jakarta: CV Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- _____, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*, Haji Masagung, Jakarta.
- Komaruddin, 2004, *Ensiklopedia Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Koswara, E, 1991, *Teori-Teori Kepribadian, Psikoanalisis, Behaviorisme, Humanistik*, Bandung : Eresco.

- Manullang, M. 2001, *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Salemba Empat, Jakarta.
- Moekijat, 1994, *Manajemen Kepegawaian*, Bandung : Alumni.
- Moleong, Lexy J. 2006, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Mulyono, Mauled, 1994, *Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Nasution, Mulia, 2000, *Manajemen Personalial, Aplikasi Dalam Perusahaan*, Jakarta, Djambatan.
- Nawawi, Hadari, 1991, *Metode Penelitian Survey*, Yogyakarta, Liberty.
- Pamudji, S. 1998. *Human Relations Pimpinan*. Yogjakarta, Andi Offset.
- Prawirosentono, Suyadi. 2000. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta, BPFE.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Husnan, Suad, 1994, *Manajemen Personalial*, Yogyakarta : BPFE.
- Sardiman, A.M, 2004, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Siagian, Sondang P., 1995, *Teori dan Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta : Rineka Cipta.
- _____. 1983. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta, PT Gunung Agung.
- Sinungan, Muchdarsyah, 1995, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Streers. 1985. *Efektivitas Organisasi Seri Manajemen*. Jakarta, Erlangga.
- Sugiono, 2002, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.

Sukarna, 1990, *Prinsip-Prinsip Administrasi Negara*, Mandar Maju, Bandung.

Terry, G.R. 1997. *Princile Of Manajement* (7 th Edition). New York: Mc Grow Hill Inc.

Wursanto, I.G. 1992, *Manajemen Kepegawaian*, Kanisius, Yogyakarta.

