

F. Muchtar Ramin Ahmad, S.Pd, M.Si
R. Umin Kango, S.Pd, M.Si



KINERJA APARATUR BUDAYA, MOTIVASI, TANGGUNGJAWAB LINGKUNGAN DAN ORGANISASI

ISBN 978-623-284-029-4



9 786232

840001

Perbit:
UNG Press Gorontalo (KAP)
Jend. Sudirman No. 6 Telp. (0435) 821125
Ks. (0435) 821752 Kota Gorontalo
Website: www.ung.ac.id

ISBN : 978-623-284-029-4

Press

Perbit:
UNG Press (Anggota KAP)
Jend. Sudirman No. 6 Telp. (0435) 821125
Ks. (0435) 821752 Kota Gorontalo
Website: www.ung.ac.id

© Dr. Mochtar Ramin Ahmad, S.Pd, M.Si & Dr. Umin Kango, S.Pd, M.Si

**KINERJA APARATUR
BUDAYA, MOTIVASI, TANGGUNGJAWAB,
LINGKUNGAN DAN ORGANISASI**

ISBN : 978-623-284-029-4

i-viii, 80 hal; 18 Cm x 25,5 Cm
Desain Cover : Irvhan Male
Diterbitkan oleh : UNG Press Gorontalo
Cetakan Pertama : April 2021



Universitas Negeri Gorontalo Press
Anggota IKAPI
Jl. Jend. Sudirman No.6 Telp. (0435) 821125
Kota Gorontalo
Website : www.ung.ac.id

Isi diluar tanggungjawab percetakan

© 2021

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak
sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

SAMBUTAN
Rektor Universitas Negeri Gorontalo

Puji syukur kita panjatkan kehadirat Allah Ilahi Rabbi Tuhan Yang Maha Esa dan Maha Penyayang karena hanya dengan Rahmat dan Hidayah-Nya kita dapat melaksanakan seluruh aktivitas keseharian kita saat ini. Saya Selaku Rektor Menyambut gembara dan penuh apresiasi atas penerbitan Buku yang berjudul ; " Kinerja Aparatur" (Budaya, Motivasi, Tanggungjawab, Lingkungan dan Organisasi) Karya Dr. Mochtar Ramin Ahmad,S.Pd,M.Si & Dr. Umin Kango,S.Pd,M.Si.

Buku ini merupakan gagasan dan upaya penulis dalam mengkaji tentang konsep-konsep kinerja Aparatur, Tanggungjawab, Motivasi, Lingkungan dan organisasi. Saya sangat salut dan bangga kepada penulisnya, karena buku ini bukan saja menuliskan berbagai teori-teori tetapi juga mengemukakan studi kasus mengenai kondisi budaya kerja aparatur dalam meningkatkan kinerja. Menulis dan menerbitkan karya seperti ini adalah sebuah pekerjaan mulia.

Buku ini mengulas tentang bagaimana karakter individu bekerja secara loyalitas dalam memberikan kontribusi yang sangat mendukung kinerja organisasi melalui sebuah tanggungjawab individu, motivasi kerja, serta dukungan lingkungan kerja yang kondusif dalam masing-masing organisasi secara Positif. Sehingga buku ini cukup penting dibaca oleh kalangan masyarakat umum. Oleh sebab itu, buku ini perlu disebarluaskan kepada masyarakat secara umum.

Akhirnya, selaku Rektor Universitas Negeri Gorontalo menyampaikan selamat dan penghargaan yang tinggi kepe penulisnya atas kerja keras dan dedikasinya untuk menulis sampai dengan terbitnya buku ini.

Gorontalo, April 2021
Rektor UNG

Dr. Ir. Edward Wolok, S1, MTR

Pengantar Penulis

Puji syukur kita panjatkan kehadiran Allah Illahi Rabbi Tuhan Yang Maha Esa dan Maha Penyayang karena hanya dengan Rahmat dan Hidayah-Nya kita dapat melaksanakan seluruh aktivitas keseharian kita saat ini.

Karya ini kupersembahkan sebagai Darma Baktiku kepada kedua Ayah Bunda Tercinta dan Keluarga Besar Elnino Mohi, berkat keduanya saya dapat berkari dan mempersiapkan karya saya yang sederhana ini.

Karya ini merupakan gagasan pikiran dan ide penulis sebagai akademisi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Gorontalo dalam mengkaji tentang konsep-konsep kinerja, Tanggungjawab, Motivasi, Lingkungan dan organisasi. Buku ini bukan saja menuliskan berbagai teori-teori tetapi mengemukakan studi kasus mengenai kinerja aparatur dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kerjanya dalam organisasi pemerintahan di Daerah.

Sistematis dan gaya bahasanya dibuat secara sederhana dan mudah dipelajari dan dipahami oleh pembaca khususnya oleh mahasiswa dan masyarakat umum. Mengingat masalah yang merencanakan, melakukan dan kunci keberhasilan dalam suatu objek, maka semakin bertambah pentingnya buku ini dimiliki. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa karya ini belum memenuhi kriteria sempurna, olehnya saran dan kritik pembaca sangat diharapkan untuk perbaikan dimasa-masa yang akan datang.

Begitu besar jasa dibalik penulisan karya yang sederhana ini, untuk itu saya tak pernah melupakan kesabaran dari keluarga tercinta saya yang memberikan kekuatan batin merampungkan karya sederhana ini.

Semoga buku ini bermanfaat khususnya bagi penulis juga bagi pengguna lainnya.

Gorontalo, April 2021

Umin Kango

Daftar Isi

DAFTAR ISI

Sambutan Rektor UNG	iii
Sambutan Direktur Pascasarjana UNG	iv
Pengantar Penulis	v
Daftar Isi	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II KINERJA APARATUR DAN PENGUKURANNYA	6
1. Konsep Kinerja	6
2. Pengukuran Kinerja	18
BAB III BUDAYA KERJA SEBAGAI PEMICU MOTIVASI	27
1. Konsep Budaya Kerja	27
2. Motivasi	34
BAB IV PERAN LINGKUNGAN DALAM ORGANISASI	42
BAB V TANGGUNGJAWAB DAN KONFLIK ORGANISASI	52
1. Konsep Tanggungjawab	52
2. Konflik Organisasi	58
BAB VI KONSEP TEORI DAN HUBUNGANNYA	62
BAB VII BEST PRACTISE KINERJA APARATUR	68
Daftar Pustaka	73
Tentang Penulis	78

IBALAN | PENDAHULUAN

Pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan *issue* yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Tuntutan gearar dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah untuk melaksanakan dan menyelenggarakan pemerintahan yang baik, sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan masyarakat di samping pengaruh globalisasi. Pola-pola lama penyelenggaraan pemerintah tidak sesuai lagi bagi tatanan masyarakat yang telah berubah. Oleh karena itu, tuntutan itu merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya direpson oleh pemerintah dengan melakukan perubahan-perubahan yang terarah pada terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik (LAN dan BPKP 2000).

Otonomi Daerah memiliki wewenang mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat pada era reformasi sekarang ini. Hal itu sesuai dengan amanat U U Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, daerah memiliki kewenangan membuat kebijakan tentang desa dan Kelurahan, terutama memberikan pelayanan, peningkatan peran serta, peningkatan prakarsa dan pemberdayaan masyarakat yang ditujukan bagi kesejahteraan masyarakat

Dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah dimana daerah memiliki kewenangan membuat Kebijakan tentang Desa dalam memberi pelayanan, peningkatan peran serta dan Pemberdayaan Masyarakat Desa yang ditujukan bagi kesejahteraan masyarakat serta yang diikuti dengan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintahan Pusat dan Pemerintahan Daerah merupakan Keseluruhan Belanja Daerah diprioritaskan untuk melindungi dan meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat dalam upaya memenuhu Kewajiban Daerah. Perubahan dari Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintahan Pusat dan Daerah.

BAB I PENDAHULUAN

Pemerintahan yang baik (*good government*) merupakan *issue* yang paling mengemuka dalam pembahasan administrasi publik dewasa ini. Tuntutan *good* diartikan oleh masyarakat berupa pemerintah untuk melaksanakan dan menyelenggarakan pemerintahan yang baik, sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan masyarakat, di samping pengaruh globalisasi. Pada pola lama penyelenggaraan pemerintah tidak sesuai bagi bagi ketatan masyarakat yang telah berubah. Oleh karena itu, tuntutan itu merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya direspon oleh pemerintah dengan melakukan perubahan-perubahan yang terjadi pada kewujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik (Ari dan MRS, 2000).

Demokrasi berarti wewenang, mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat berdasarkan asal-usul dan akal sehat setempat pada era reformasi sekarang ini. Hal itu sesuai dengan amand U.U. Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Dasar, berarti demokrasi kewenangan berada di tangan rakyat. Pemerintahan Dasar dan Kelurahan, terutama memberikan perhatian yang diabaikan bagi kesejahteraan masyarakat.

Dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Dasar dimana daerah memiliki kewenangan melakukan kegiatan tentang Desa dalam membuat pelayanan, peningkatan peran serta dan Pemberdayaan Masyarakat Desa yang diabaikan bagi kesejahteraan masyarakat serta yang tidak dengan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Penyelenggaraan Keuangan antara Pemerintahan Pusat dan Pemerintahan Daerah merupakan kecermatan. Karena Daerah diprioritaskan untuk melindungi dan meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat dalam upaya mewujudkan kesejahteraan Dasar, Kelurahan dan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Dasar dan Undang-Undang No. 23 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Keuangan antara Pemerintahan Pusat dan Daerah.

kinerja pemerintahan yang baik, diharapkan menjadi alat manajemen kinerja pemerintah untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan digunakan untuk mengukur kualitas keberhasilan/kegagalan pelaksanaan akuntabilitas dalam rangka menilai dengan tujuan yang telah ditetapkan kegiatan/program/kebijaksanaan sesuai dengan visi suatu instansi pemerintah.

dalam rangka mewujudkan misi dan visi suatu instansi pemerintah. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau kegagalan suatu instansi pemerintah, maka seluruh aktivitas tersebut tidak semata-mata kepada masukan kerjanya. Pengukuran aktivitas tersebut tidak semata-mata kepada keluaran, manfaat, dari program instansi tersebut, tetapi lebih ditentukan kepada keluaran, manfaat, dan dampak dari program instansi pemerintah tersebut bagi kesejahteraan masyarakat.

Pengukuran kinerja dapat berjalan dengan lancar perlu diciptakan melalui strategi dengan melaksanakan pengukuran kinerja. Strategi yang perlu dilaksanakan dalam rangka memperoleh kesuksesan untuk mengukur kinerja melalui pengukuran yang dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan struktural dan pelaksanaan pengukuran hendaknya berorientasi pada objek yang dapat diukur secara jelas.

Perubahan ini karena tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan, ketatanegaraan serta tuntutan penyelenggaraan otonomi daerah. Pemberian otonomi membuka peluang (*opportunities*) bagi daerah untuk membuktikan kemampuan dalam penyelenggaraan kewenangan bidang keuangan serta Pelayanan Umum. Serta otonomi yang nyata bertujuan untuk menyelenggarakan kewenangan pemerintah di bidang tertentu yang secara nyata ada dan diperlukan serta tumbuh, hidup, dan berkembang di daerah.

Berhubungan dengan kinerja pembangunan desa, peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa dimana Penyelenggaraan Urusan Pemerintah Desa yang menjadi Kewenangan Desa didanai dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa dan Bantuan Pemerintah Daerah sesuai dengan surat Menteri Dalam Negeri Nomor: 140/640SJ tanggal 22 Maret 2005 tentang Pedoman Alokasi Dana Desa dari pemerintah Kabupaten kepada Pemerintah Desa, serta Perda nomor 6 Tahun 2007 tentang sumber pendapatan desa. Desa mempunyai hak untuk memperoleh bagi Hasil Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Kabupaten serta bagian dari Dana Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah yang diterima oleh Kabupaten sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 Pasal 68. Perolehan bagian Keuangan

Desa dari Kabupaten penyalurannya melalui Kas Desa sesuai dengan pasal 2A Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak dan Retribusi Daerah.

Sementara dalam implementasinya Otonomi Daerah salah satu aspeknya adalah Pengelolaan Keuangan Daerah, karena Pengelolaan Keuangan Daerah merupakan suatu Program Daerah bidang Keuangan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu serta mengemban misi mewujudkan suatu strategi melalui berbagai kegiatan. Selain Undang-Undang terdapat beberapa Peraturan Perundang-undangan yang jadi acuan Pengelolaan Keuangan Daerah antara lain PP.No.58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan untuk pelaksanaannya ditetapkan peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

Pembangunan nasional dan daerah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan pembangunan desa, mengingat konsentrasi jumlah penduduk masih dominan berada di daerah desa, sehingga desa merupakan basis kekuatan sosial ekonomi dan politik yang perlu mendapat perhatian serius dari pemerintah. Perencanaan pembangunan selama ini lebih bersifat "top down" dibandingkan "bottom-up", sehingga telah menjadikan masyarakat desa sebagai objek pembangunan semata, bukan sebagai subyek pembangunan.

Faktanya perencanaan pembangunan daerah saat ini masih bergantung pada pemerintah pusat bahkan ketika mendapat bantuan daerah seperti kesulitan dalam menyediakan sumber dayanya. terutama dalam mengelola anggaran yang efektif dan efisien. Di samping itu ketidaksiapan sumber daya manusia terutama dilihat pada aspek utama aparatur, aparatur pengelola cenderung kurang kompeten dengan pekerjaannya dan rendahnya dukungan adaptasi lingkungan kerja aparatur di daerah.

Untuk menghadapi tantangan yang besar ini para aparat desa yang ditunjuk sebagai pengelola alokasi dana desa di daerah harus proaktif dan antispatif dalam meningkatkan kinerja aparaturnya. dan lembaga atau institusi. Sebab kemampuan dan keterampilan Aparatur merupakan dasar dari pelaksanaan pemerintahan yang baik khususnya di bidang keuangan.

Pembangunan fisik merupakan wujud dari perkembangan pemerintahan Desa. akan tetapi pada saat ini sarana dan prasarana Desa masih kurang memadai dalam pencapaian Pembangunan yang berkelanjutan. Dikarenakan hal tersebut dana merupakan faktor dasar dalam meningkatkan

pentunguan Desa. Dengan pentingnya pengelolaan keuangan tersebut menuntut kesiapan Sumber Daya Manusia yang handal, demi terciptanya kinerja aparatur yang profesional dan proporsional pada tugas dan tanggungjawabnya.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh aparatur sesuai dengan perannya dalam organisasi. (Rival, 2004). Perilaku nyata yang ditampilkan oleh pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang turut membentuk perilaku seseorang yang kemudian tercermin pada tindakan dan tingkah lakunya dalam melakukan pekerjaan.

Pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan modal utama suatu bangsa untuk mendorong dan berpartisipasi aktif dalam mengatasi kemajuan teknologi dan informasi di era globalisasi. Sumber daya yang handal merupakan salah satu modal penggerak efektif dan effinsinya program pembangunan pemerintah daerah yang di dukung oleh pertanggungjawaban dalam pengelolaan alokasi dana desa secara transparan dan akuntabel.

Hal ini membutuhkan profesionalisme dan kualitas dari Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh organisasi secara utuh, mengandung arti yang berkenaan dengan usaha peningkatan pengetahuan, kecakapan dan perilaku orang-orang dalam kelompok agar terjadi perubahan kinerja dari orang-orang tersebut sehingga dapat memberi manfaat langsung bagi pembangunan daerah. Rendahnya kinerja aparatur akan berdampak pada hasil kerja yang rendah, sehingga program tidak tercapai secara optimal sesuai target yang sudah ditentukan.

Budaya kerja yang tidak kondusif dan adaptasi lingkungan kerja yang rendah dapat mengakibatkan rendahnya kinerja pengelola yang ada di tingkat organisasi. Budaya kerja membentuk sejumlah fungsi dalam suatu organisasi, yaitu:

- (1) Budaya mempunyai satu peranan dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain,
- (2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi,
- (3) Budaya mempermudah timbulnya tanggungjawab pada area yang lebih luas daripada kepentingan individu seseorang,
- (4) Budaya dapat meningkatkan kemandapan sistem,
- (5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan kendali yang menandu dan membentuk sikap serta perilaku pengelola.

Budaya kerja merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. (Soejono, 2005). Budaya kerja dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya kerja mendukung strategi organisasi, dan bila budaya kerja dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Transformasi budaya dalam lingkungan organisasi mutlak diperlukan guna membawa organisasi kearah yang lebih baik dengan tingkat keuntungan yang tumbuh secara berkesinambungan. Dalam proses transformasi budaya, langkah pertama yang harus dilakukan adalah mendiagnosa organisasi. Tujuannya adalah agar budaya organisasi dapat mendukung keberhasilan strategi organisasi. Budaya yang optimal adalah budaya yang dapat mendukung dengan baik misi dan strategi organisasi yang merupakan bagian didalamnya. Oleh karena itu, pengelolaan budaya perlu dilakukan secara periodik agar tercipta suatu kesesuaian antara budaya, strategi perusahaan dan Sumber Daya Manusia (SDM).

Tanggung jawab aparatur bukan hanya sekedar program perbaikan struktur kemasyarakatan saja, tapi merupakan bentuk tanggung jawab organisasi terhadap keputusan (kebijakan) yang dikeluarkan pada *stakeholder* dan lingkungan sekitar. Akan tetapi, masih banyak organisasi yang bergerak dalam pemberdayaan kemasyarakatan yang tidak menjalankan tanggung jawab sosial karena melahanya sebagai pengeluaran biaya dan tidak memberikan hasil dari segi keuangan dalam jangka pendek. Organisasi di tingkat desa juga harus memperbaiki sistem manajemen organisasi, karena pembentukan reputasi tanpa manajemen yang baik merupakan hal yang sulit dilakukan. Dalam industri jasa tanpa manajemen yang baik maka proses pembelian dan penggunaan jasa tidak akan efektif dan efisien.



KINERJA APARATUR DAN PENGUKURANNYA

1) KONSEP KINERJA

a) Kinerja Aparatur

Kinerja aparatur merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh seorang aparatur dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia menjadi peluang untuk meningkatkan kinerja yang dapat di ukur dengan pencapaian tujuan tertentu. Kinerja itu erat kaitannya dengan kompetensi, sikap dan tindakan serta ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (LAN,1999). Oleh karena itu merupakan hal yang sangat penting bagi suatu lembaga pemerintah untuk dapat mengukur kinerja dari setiap pelaksanaan kebijakan serta program yang telah direncanakan yang dapat dijadikan suatu ukuran keberhasilan maupun kegagalan lembaga tersebut dalam periode waktu tertentu.

Mardiasmo (2002) mendefinisikan kinerja sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangibile output*, maka ukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Oleh karena itu perlu dikembangkan ukuran kinerja non finansial.

Kinerja pada hakikatnya merupakan penyelesaian tugas yang dilakukan individu secara sendiri dan bersama-sama kelompoknya. Sementara Cascio (1992) menguraikan bahwa kinerja mengacu pada penyelesaian tugas pegawai. Penilaian kinerja adalah deskripsi yang sistematis mengenai keakutatan dan kelamahan yang relevan dengan pekerjaan dari individu atau kelompok.

Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890).

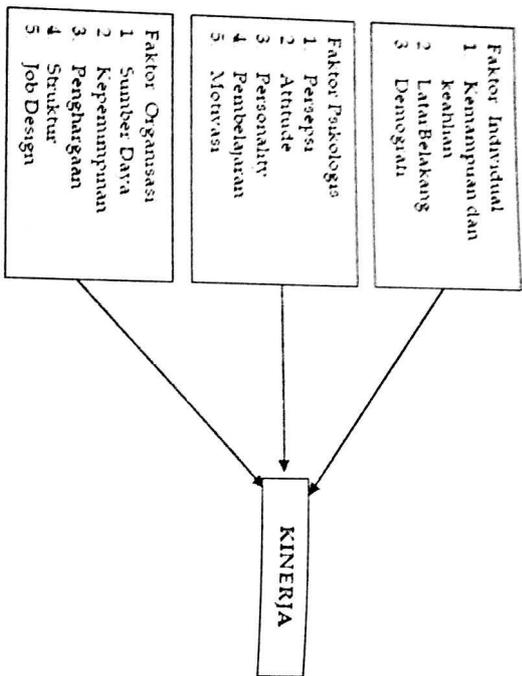
Sehubungan dengan tugas Pokok mengungkapkan bahwa tugas pokok dan fungsinya Instansi pemerintah seharusnya dari mulai menyusun dan melaksanakan perencanaan strategik dan dalam penyusunan rencana strategik tersebut hendaknya melibatkan *stakeholder* agar lebih mengarah pada tujuan dan sasaran yang hendak dicapai sehingga program-program yang direncanakan akan dilaksanakan lebih berkualitas dan tepat sasaran.

Untuk memaksimalkan kinerja yang lebih produktif, sangat dibutuhkan konsistensi, kejujuran, loyalitas serta tingkat ketiaan pada mekanisme kerja dari individu pegawai maupun karyawan tersebut bahkan kecenderungan yang melemahkan kinerja itu dari segi tanggungjawab dan karakter diri atau individu setiap orang diberikan amanah maupun amanah yang diberikannya.

Dengan kegiatan yang direncanakan tentunya akan dilaksanakan dengan berorientasi pada pencapaian target pelaksanaan, yang lebih terarah pada (*Benefit*) manfaat yang dapat dirasakan oleh masyarakat terhadap pelaksanaan kegiatan tersebut. Ketersediaan *data base* mengenai hasil pelaksanaan kegiatan untuk setiap tahunnya lebih diupayakan secara optimal khusus yang menyangkut manfaat dan pengaruh yang ditimbulkan dengan adanya kegiatan tersebut.

Dalam manajemen kinerja, sosok individual itu sangat menentukan kinerja organisasi yang didukung oleh mentalitas yang bertanggungjawab yang telah terimplementasi pada psikologi karakter individu untuk membangun sebuah organisasi secara integrative yang bermuara pada keberhasilan sebuah amanah yang diberikannya dalam suatu organisasi.

INDIVIDUAL, PSIKOLOGIS DAN ORGANISASI



Sumber: Simamora (1995 : 500) dalam Mangkumngan (2005 : 14)

Syafarudin (2001) mendefinisikan kinerja aparatur adalah periode waktu tertentu yang perlu dievaluasi atau dinilai karena penilaian terhadap kinerja aparatur merupakan bagian dari proses staffing, yang dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan proses penilaian kerja. Kenyataannya menunjukkan masih relatif banyak organisasi atau organisasi yang mengabaikan fungsi penilaian terhadap kinerja aparatur. Padahal penilaian terhadap kinerja merupakan bagian yang sangat penting dari manajemen kinerja dan sistem penilaian yang diterapkan tidak sesuai dengan kultur organisasi yang berkembang sehingga tidak mendorong semangat kerja aparatur. Di samping sering mengakibatkan adanya proses penilaian kinerja yang cenderung bersifat administratif, subjektif, dan kurang memiliki daya pembeda yang valid.

Kinerja instansi pemerintah banyak menjadi sorotan akhir-akhir ini, terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan. Rakyat mulai mempertanyakan akan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Walaupun anggaran rutin dan pembangunan yang dikeluarkan oleh pemerintah semakin banyak, nampaknya masyarakat belum puas atas kualitas jasa maupun barang yang diberikan oleh instansi pemerintah.

Kinerja juga dapat menjelaskan suatu kajian tentang kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan organisasi. Penilaian kinerja menjadi dasar penguatan dan untuk mengukur kegiatan-kegiatan suatu institusi organisasi secara sistematis dan berkelanjutan.

Amosudirjo (1997) kinerja juga dapat berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu. Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu prestasi kerja dan proses penyelenggaraan di mana tujuan organisasi ingin dicapai.

Sementara Rivai (2004) menilai kinerja sebagai perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan".

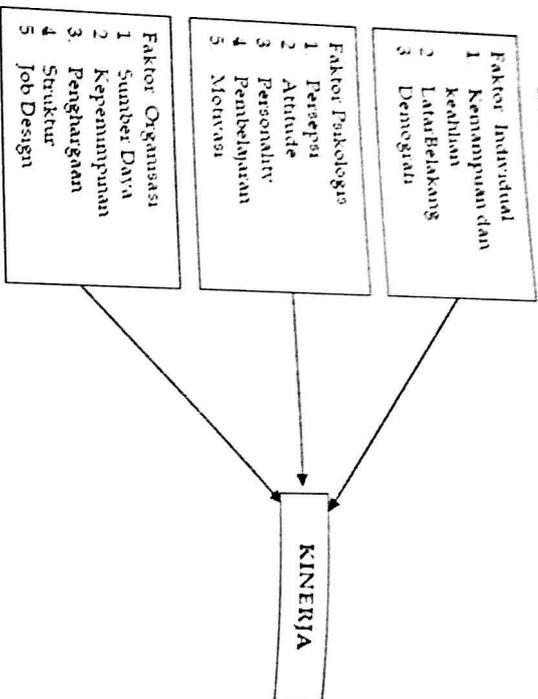
Bahkan Randal dan Susan (2007) mendefinisikan kinerja sebagai suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat kehadiran.

Disamping itu kinerja merupakan tolok ukur dari sebuah keberhasilan seperti yang diungkapkan oleh Milkovich dan Bodreau (1997) yaitu: "Performance reflects the organizational success", lebih lanjut diungkapkan bahwa: "Employee performance is the degree to which employees a complete work requirement" yaitu bahwa kinerja dapat merefleksikan kesuksesan organisasi sedangkan prestasi karyawan adalah tingkat dimana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan.

Seorang ahli kinerja Noe et al (2002) menguraikan bahwa model manajemen kinerja dalam organisasi melibatkan empat faktor interdependen sifatnya, yaitu (1). atribut individual, (2). strategi organisasi, (3). hambatan situasional, dan (4). tujuan yang ingin dicapai.

Untuk itu organisasi yang membangun kemampuan bersaing melihat sumber daya manusia menjadi lebih unggul dan dapat berkompetisi secara sehat maka sistem penilaian terhadap kinerja aparatur dalam organisasi harus memiliki daya pembeda untuk menentukan aparatur berprestasi yang pantas menerima insentif dan yang potensial untuk dikembangkan. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja haruslah dipandang sebagai kegiatan strategis organisasi untuk mendorong kinerja pengembangan melindungi hak-hak (berupa kompensasi), dan pengukuran terhadap kewajiban serta tanggung jawab aparatur dalam memuat tugas-tugasnya.

INDIVIDUAL, PSIKOLOGIS DAN ORGANISASI



Sumber: Simamora (1995 : 500) dalam Mangkunegara (2005 : 14)

Syafarudin (2001) mendefinisikan kinerja aparatur adalah periode waktu tertentu yang perlu dievaluasi atau dinilai karena penilaian terhadap kinerja aparatur merupakan bagian dari proses staffing, yang dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan proses penilaian kerja. Kenyataannya menunjukkan masih relatif banyak organisasi atau organisasi yang mengabaikan fungsi penilaian terhadap kinerja aparatur. Padahal penilaian terhadap kinerja merupakan bagian yang sangat penting dari manajemen kinerja dan sistem penilaian yang diterapkan tidak sesuai dengan kultur organisasi yang berkembang sehingga tidak mendorong semangat kerja aparatur. Di samping sering mengakibatkan adanya proses penilaian kinerja yang cenderung bersifat administratif, subjektif, dan kurang memiliki daya pembeda yang valid.

Kinerja instansi pemerintah banyak menjadi sorotan akhir-akhir ini, terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan. Rakyat mulai mempertanyakan akan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Walaupun anggaran rutin dan pembangunan yang dikeluarkan oleh pemerintah semakin banyak, nampaknya masyarakat belum puas atas kualitas jasa maupun barang yang diberikan oleh instansi pemerintah.

Kinerja juga dapat menjelaskan suatu kajian tentang kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan organisasi. Penilaian kinerja menjadi dasar penyediaan dan untuk mengukur kegiatan-kegiatan suatu institusi organisasi secara sistematis dan berkelanjutan.

Atmosudirjo (1997) kinerja juga dapat berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu. Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu prestasi kerja dan proses penyelenggaraan di mana tujuan organisasi ingin dicapai.

Sementara Rivai (2004) menilai kinerja sebagai perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan".

Bahkan Randal dan Susan (2007) mendefinisikan kinerja sebagai suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat kehadiran.

Disamping itu kinerja merupakan tolok ukur dari sebuah keberhasilan seperti yang diungkapkan oleh Milkovich dan Bodreau (1997) yaitu: "Performance reflects the organizational success", lebih lanjut diungkapkan bahwa: "Employee performance is the degree to which employees a complete work requirement" yaitu bahwa kinerja dapat merefleksikan kesuksesan organisasi sedangkan prestasi karyawan adalah tingkat dimana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan.

Seorang ahli kinerja Noe et al (2002) menguraikan bahwa model manajemen kinerja dalam organisasi melibatkan empat faktor interdependen sifatnya, yaitu (1). atribut individual, (2). strategi organisasi (3). hambatan situasional, dan (4). tujuan yang ingin dicapai.

Untuk itu organisasi yang membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya manusia menjadi lebih unggul dan dapat berkompetisi secara sehat maka sistem penilaian terhadap kinerja aparatur dalam organisasi harus memiliki daya pembeda untuk menentukan aparatur berprestasi yang pantas menerima insentif dan yang potensial untuk dikembangkan. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja haruslah dipandang sebagai kegiatan strategis organisasi untuk mendorong kinerja pengembangan melindungi hak-hak (berupa kompensasi), dan pengukuran terhadap kewajiban serta tanggung jawab aparatur dalam menunaikan tugas-tugasnya.

Penilaian kinerja yang efektif menurut Wall (2007) bertokus pada hasil kerja yang terkait secara langsung dengan misi dan tujuan organisasi sehingga nantinya dapat menunjang implementasi strategi bisnis. Hal ini akan terwujud apabila aparatur memahami dimensi-dimensi yang dievaluasi, aspek-aspek yang dinilai dari jabatannya, dan mereka menantang penilaian telah dilakukan secara terbuka dan valid. Dalam hal ini diperlukan adanya interaksi antara penilai dengan individu yang dinilai dalam proses penentuan dimensi kegiatan, standar penilaian, dan metode penilaian memegang peranan yang sangat penting. Kesesuaian antara pendekatan dan metode dengan strategi yang dijalankan oleh organisasi juga akan menentukan efektivitas sistem penilaian dan hal ini juga akan mengakibatkan efektivitas implementasi strategi melalui aktivitas individu dan kelompok.

Dimasa atau fase-fase tertentu strategi organisasi cenderung mengalami perubahan sejalan dengan adanya peningkatan kebutuhan individu, masyarakat dan kepentingan organisasi, olehnya untuk mendorong manajemen bergerak dengan mengedepankan analisis dan strategi-strategi jitu dalam promosi ataupun penempatan jabatan dalam struktur organisasi, perlu mendeskripsikan kompetensi maupun spesifikasi keilmuan yang dapat mengukur kinerja dari segi penguatan amanah pada seseorang dengan jabatan yang tentu dapat mengalami perubahan, cirra maupun karakteristik sumber daya manusia yang akan menduduki jabatan tersebut. Karena endingnya bahwa penilaian kinerja yang efektif, terbuka, dan objektif dalam organisasi bertujuan untuk dapat mengoptimalkan implementasi strateginya yang bersifat administratif maupun profesional.

Benardin dan Russell (1998) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencatatan *outcome* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan secara khusus selama periode waktu tertentu. Sementara Wood et al (2001), mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu pengukuran ringkas dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk kerja unit atau organisasi.

Senada dengan pernyataan diatas Gibson Dkk (1997), mengemukakan bahwa Kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Konsep kinerja

merujuk kepada tingkat pencapaian aparaturlatau organisasi terhadap persyaratan pekerjaan. Graounlud (dalam Sangkala, 2006) mendefinisikan kinerja sebagai "penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh keluwesan gerak, ritme dan urutan kerja yang sesuai dengan prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat kualitas, kecepatan dan jumlah".

Menurut Wall et al. (2007) bahwa kinerja di delinisikan sebagai prestasi yang dapat ditunjukkan oleh aparatur. Ia merupakan hasil yang dapat dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu yang tersedia.

Sementara Mathis dan Jackson (2004) "In most organizations the performance of individual employees is a major determinant of organizational success". Banyak faktor yang mempengaruhi baik buruknya kinerja aparatur, yaitu "(1) individual ability to do the work, (2) efforts level expended, and (3) organizational support".

Dapat dipahami secara konseptual kinerja merupakan prestasi atau pencapaian hasil kerja dicapai aparatur yang sesuai standar dan ukuran penilaian yang telah ditetapkan. Banyak faktor atau komponen yang membentuk kinerja individu antara lain: kemampuan, usaha yang dilakukan, serta dukungan. Kemampuan ditentukan oleh bakat, ketertarikan, dan kepribadian, sedangkan usaha yang dilakukan meliputi motivasi, etika kerja, kehadiran, rancangan pekerjaan, dan yang termasuk dukungan meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja dan manajemen dan rekan kerja. Apabila keseluruhan faktor di atas diperhatikan oleh organisasi, maka kemungkinan penciptaan kinerja individu aparatur dapat dioptimalkan.

Dalam mengukur kinerja, masalah yang paling urgen adalah bagaimana menetapkan kriterianya. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Dalam arti, kriteria pekerjaan menjelaskan apa-apa yang sudah dibayar oleh organisasi untuk dikerjakan oleh para aparaturanya. Oleh karena itu, kriteria-kriteria ini penting. Kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada setiap aparatur. Tidak semua kriteria pekerjaan dapat digunakan dalam suatu penilaian kinerja aparatur, hal ini tentunya harus sangat disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai.

Menurut Benardín & Russell (1998) ada 6 (enam) kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja :

- 1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
 - 2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
 - 3) *Timeliness* adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
 - 4) *Cost - effectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
 - 5) *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
 - 6) *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana aparatur memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.
- Sementara Faustino (2001) membagi kinerja pada 7 (tujuh) dimensi penilaian, yaitu :
- 1) *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
 - 2) yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya *Job knowledge*.
 - 3) *Creativeness* yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
 - 4) *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
 - 5) *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
 - 6) *Initiative* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
 - 7) *Personal quality* yaitu menyangkut kepribadian, kepeminpinan, keramahan tamahan dan integritas pribadi.

Menurut Armstrong (2009) tentang bagaimana mengelola kinerja dan bagaimana memempakkannya dalam praktek. Terdapat empat faktor pokok dalam manajemen kinerja, yaitu input, process, output dan outcome.

Input : The skill, knowledge, and expertise bring to their job (their attribute).
Hal ini menyangkut atribusi individual.

Process : How individual believe in carrying out their work : the behavioral competence bring to full their accountability.

Hal ini menyangkut perilaku kemampuan yang dibawa dalam pekerjaan untuk mengisi tanggung jawab.

Output : The measurable result achieved by individuals according to the levels of performance they achieved in carrying out their tasks.

Hal ini merupakan ukuran kinerja yang dicapai seseorang.

Outcomes : The impacts of what has been achieved by the performance of individuals of the results of their team, department, unit or function and ultimately, the organization.

Hal ini menyangkut kontribusi kinerja individu terhadap team, department, unit atau organisasi.

Dwiyanto (2002) mengemukakan ukuran dari tingkat kinerja suatu organisasi publik secara lengkap sebagai berikut :

1. Produktivitas

Produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antar input dan output. Konsep produktivitas ini kemudian dirasa terlalu sempit dan General Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan suatu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang didapatkan yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2. Kualitas Layanan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik.

3. **Responsivitas**
Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenyah kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

4. **Responsibilitas**
Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

5. **Akuntabilitas**
Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Kinerja organisasi publik tidak hanya dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah seperti pencapaian target, tetapi juga harus dinilai dari ukuran eksternal seperti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Dengan demikian faktor-faktor penentu kinerja adalah : *input, process, output dan outcome*. Dimana keempat faktor ini saling berkaitan satu sama lain. Kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Hal ini berarti bahwa kinerja terdiri dari komponen kualitas, kuantitas dan efektivitas, dimana ketiga komponen itu tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Dengan demikian dalam pelaksanaan pekerjaan, hasil kerja perseorangan dapat dengan mudah diukur/ditetapkan dengan menghitung jumlah keseluruhan pekerjaan yang diselesaikan, misalnya jumlah huruf yang diketik tiap menit untuk seorang pengetik. Kontribusi aparatur, yaitu sesuatu yang dihasilkan oleh aparatur seperti jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, tanggung jawab yang dipikul dan tujuan-tujuan khusus yang dicapai.

Beberapa pendapat tentang kinerja biasanya berhubungan dengan kompetensi, sikap dan tindakan yang ditunjukkan oleh seorang aparatur melakukan suatu kegiatan yang berhubungan proses input, proses, outcome, dan kemampuan individu untuk meningkatkan pembangunan daerah melalui pembangunan dari daerah.

- Kinerja yang sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi, yang terimplikasi pada beberapa hal yang sering memberikan manfaat seperti antara lain:
- 1) Kuantitas pekerjaan,
 - 2) Kualitas kerja,
 - 3) Kecepatan waktu kerja pengelola,
 - 4) Kerjasama aparat pengelola, dan
 - 5) Kreativitas individu aparatur.

b) **Konsep Aparatur**
Aparatur Sipil Negara awalnya disebut dengan Pegawai Negeri Sipil di kemukakan oleh beberapa ahli. Widjaja (2006) mendefinisikan Pegawai sebagai tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasanya dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Selanjutnya berpendapat juga bahwa Pegawai adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha.

Menurut Musanaef (2007), menguraikan bahwa pegawai adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta. Selanjutnya musanaef (2007) menjelaskan definisi pegawai sebagai pekerja atau worker adalah mereka yang langsung digerakkan oleh seorang manager untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam ketentuan Pasal 1 Angka (1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

Pegawai negeri sipil menurut Undang-undang No. 5 Tahun 2014 adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Sementara itu Pemerintah Desa Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 25 bahwa Pemerintah Desa adalah Kepala Desa atau yang disebut dengan nama lain dan yang dibantu oleh perangkat desa atau yang disebut dengan nama lain. Dalam ilmu manajemen pembantu pimpinan yang disebut dengan nama lain. Staf profesional diartikan sebagai pegawai yaitu pimpinan yang disebut staf. Staf profesional diartikan sebagai pegawai yaitu pimpinan yang memiliki keahlian dalam bidangnya, bertanggungjawab, dan berperilaku profesional dalam menjalankan tugasnya.

Selanjutnya pada pasal 26 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 disebutkan: Kepala Desa bertugas menyelenggarakan Pemerintahan Desa, melaksanakan Pembangunan Desa, Pembinaan Kemasyarakatan Desa, dan Pemberdayaan Masyarakat Desa. Berdasarkan rumusan pasal 1 angka 1, bahwa desa memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati. Jadi yang dimaksud penyelenggaraan urusan pemerintahan adalah "untuk mengatur", untuk mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat.

Dalam rumusan pada Pasal 1 angka 3 yang menyatakan, bahwa Pemerintah Desa adalah Kepala Desa atau yang disebut dengan nama lain dibantu perangkat Desa sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Desa. Jadi yang berwenang adalah pemerintah desa, yakni Kepala Desa dibantu perangkat desa, sebagai unsur penyelenggaraan pemerintahan desa. Disamping Kepala desa dan perangkat desa ada unsur lain penyelenggara pemerintahan desa. Pasal 1 angka 4 UU No 6 Tahun 2014 menjawab yang dimaksudkan unsur lain, yakni Badan Permusyawaratan Desa atau yang disebut dengan nama lain adalah lembaga yang melaksanakan fungsi pemerintahan yang anggotanya merupakan wakil dari penduduk Desa berdasarkan keterwakilan wilayah dan ditetapkan secara demokratis

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perangkat desa adalah sebagai aparatur di tingkat Desa yang melaksanakan tugas penyelenggaraan Pemerintahan Desa, melaksanakan pembangunan

pembinaan kemasyarakatan Desa, dan pemberdayaan masyarakat desa. Sehingga aparatur Desa dan ASN memiliki tugas yang sama namun dalam otonomi yang berbeda dalam melakukan pelayanan publik.

c) Kinerja Perusahaan

Setiap perusahaan baik milik swasta maupun pemerintah memiliki tujuan yang harus dicapai. Di dalam organisasi atau perusahaan pimpinan atau manajer bertugas membuat keputusan strategik yang dapat dilaksanakan untuk mencapai tujuan tersebut. Kinerja suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada kemampuan untuk mencapai tujuan tersebut. Penilaian kinerja suatu organisasi atau perusahaan oleh berbagai pihak memiliki sudut pandang yang berbeda.

Heltert, (1991) mengungkapkan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil dari semua keputusan yang dilakukan secara terus menerus. Oleh karena itu untuk menilai kinerja perusahaan perlu menaikannya dengan kinerja keuangan kumulatif dan ekonomi dari keputusan-keputusan itu. Analisis kinerja keuangan didasarkan pada data keuangan yang dipublikasikan, seperti tercermin di dalam laporan keuangan yang dapat dibuat sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang lazim. Kinerja keuangan perusahaan harus diukur untuk melihat apakah kinerja keuangan perusahaan mengalami pertumbuhan atau tidak. Ukuran ini diperlukan untuk menyediakan informasi mengenai kinerja keuangan perusahaan, yang dapat dipergunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajemen di masa yang akan datang.

Pendapat tersebut menegaskan bahwa hasil dari pelaksanaan semua keputusan manajemen merupakan perwujudan dari kinerja perusahaan. Pembuatan keputusan manajemen bukan hanya didasarkan pada pertimbangan internal perusahaan, tetapi juga menyangkut aspek-aspek eksternal seperti pemilik perusahaan, kreditor, pemerintah, masyarakat serta calon investor. Oleh karena itu, kelompok eksternal juga punya kepentingan mengevaluasi kinerja perusahaan.

Penilaian kinerja perusahaan fokusnya berbeda dengan instansi pemerintah, karena kegiatan perusahaan tidak terlepas dari aspek ekonomi yaitu mencari keuntungan, sedangkan instansi pemerintah berorientasi sosial sehingga harus mengutamakan kepuasan masyarakat secara adil dan merata

Konsekuensi dari orientasi perusahaan tersebut bermuara pada penilaian kinerja yang lebih dominan di lihat dan diukur dari aspek keuangan.

Powell (1992) mengungkapkan bahwa secara umum manajemen strategis memperbaiki kinerja lebih sering dibandingkan jika tanpa perubahan. Tercapainya kesesuaian antara lingkungan organisasi dan strategi, struktur serta proses organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Dari hasil penelitiannya disimpulkan bahwa pengetahuan tentang manajemen strategis sangat penting bagi kinerja bisnis yang efektif dalam lingkungan yang berubah. Penggunaan perencanaan strategis dan pemilihan latihan-latihan alternatif dari tindakan berdasarkan penilaian faktor-faktor internal dan eksternal merupakan bagian penting dari pekerjaan manajer (Wheelen dan Hunger, 2003)

Salah satu pemicu yang mendorong sebuah perusahaan untuk melakukan perubahan strategi adalah kesenjangan kinerja yaitu ketika kinerja perusahaan tidak memenuhi harapan (Wheelen dan Hunger, 2001). Kesenjangan kinerja biasanya terjadi ketika penjualan dan laba menurun atau ketika tidak ada kemajuan penjualan sedangkan para pesaing mengalami peningkatan.

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya/biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Dengan demikian kinerja perusahaan lebih fokus pada output secara berkelanjutan baik itu di bidang Sumber Daya Manusia, Keuangan, Pemasaran, maupun Produktivitas kerja secara langsung. Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu yang menjadi hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

2) Pengukuran Kinerja

Akuntabilitas kinerja sebagai bentuk tanggungjawab seluruh stakeholder baik itu pemerintah, perusahaan, organisasi maupun institusi yang berkewajiban untuk bertanggung jawabkan keberhasilan ataupun kegagalan dalam pencapaian suatu visi dan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah dirumuskan secara bersama.

Secara umum istilah kinerja digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target yang tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya (Mahsun, 2006).

Pengukuran kinerja dapat bermakna ganda yaitu pengukuran kinerja sendiri dan evaluasi kinerja, di mana kedua hal tersebut harus menentukan tujuan dari suatu program secara jelas. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dan akuntabilitas, sehingga pemerintah bisa berhasil jika indikator-indikator atau urusan-urusan capaian organisasi yang mengarah pada pencapaian misi teknik dan metode yang digunakan untuk menganalisis hasil kerja, kegiatan pertama dilakukan adalah dengan melihat sejauh mana adanya kesesuaian antara program dan kegiatan yang direncanakan.

Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* menjabarkan misi dan strategi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis.

Sudibyo (1997) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) mengukur kinerja manajemen dari dimensi finansial dan non finansial jadi di samping memberikan indikator kinerja seperti yang lazim diberikan oleh fungsi akuntansi, BSC juga memberikan indikator-indikator kinerja penting lainnya yang dimensinya tidak finansial seperti kepuasan konsumen, retensi konsumen, perolehan konsumen baru, waktu pelayanan (*delivery time*) kualitas, kepuasan kerja, tingkat penguasaan skill, segmen pasar dan lain sebagainya. Selanjutnya dikatakan pula bahwa ukuran-ukuran kinerja yang dipakai dalam BSC diidentifikasi serta diseleksi tidak secara asal-asalan dari populasi berbagai ukuran potensial, melainkan diturunkan secara hati-hati dan rasional dari visi, misi dan strategi perusahaan.

Konsekuensi dari orientasi perusahaan tersebut bermuara pada penilaian kinerja yang lebih dominan di lihat dan diukur dari aspek keuangan.

Powell (1992) mengungkapkan bahwa secara umum manajemen strategis memperbaiki kinerja lebih sering dibandingkan jika tanpa perubahan. Tercapainya kesesuaian antara lingkungan organisasi dan strategi, struktur serta proses organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Dari hasil penelitiannya disimpulkan bahwa pengetahuan tentang manajemen strategis sangat penting bagi kinerja bisnis yang efektif dalam lingkungan yang berubah. Penggunaan perencanaan strategis dan pemilihan latihan-latihan alternatif dari tindakan berdasarkan penilaian faktor-faktor internal dan eksternal merupakan bagian penting dari pekerjaan manajer (Wheelen dan Hunger, 2003)

Salah satu pemicu yang mendorong sebuah perusahaan untuk melakukan perubahan strategi adalah kesenjangan kinerja yaitu ketika kinerja perusahaan tidak memenuhi harapan (Wheelen dan Hunger, 2001). Kesenjangan kinerja biasanya terjadi ketika penjualan dan laba menurun atau ketika tidak ada kemajuan penjualan sedangkan para pesaing mengalami peningkatan.

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya/biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semcamnya.

Dengan demikian kinerja perusahaan lebih fokus pada output secara berkelanjutan baik itu di bidang Sumber Daya Manusia, Keuangan, Pemasaran maupun Produktivitas kerja secara langsung. Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu yang menjadi hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

2) Pengukuran Kinerja

Akuntabilitas kinerja sebagai bentuk tanggungjawab seluruh stakeholder baik itu pemerintah, perusahaan, organisasi maupun institusi yang berkewajiban untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan ataupun kegagalan dalam pencapaian suatu visi dan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah dirumuskan secara bersama.

Secara umum istilah kinerja digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya (Mahsun, 2006).

Pengukuran kinerja dapat bermakna ganda yaitu pengukuran kinerja sendiri dan evaluasi kinerja, di mana kedua hal tersebut harus menentukan tujuan dari suatu program secara jelas. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dan akuntabilitas, sehingga pemerintah bisa berhasil jika indikator-indikator atau urusan-urusan capaian organisasi yang mengarah pada pencapaian misi teknik dan metode yang digunakan untuk menganalisis hasil kerja, kegiatan pertama dilakukan dengan melihat sejauh mana adanya kesesuaian antara program dan kegiatan yang direncanakan.

Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis.

Sudlbyo (1997) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) mengukur kinerja manajemen dari dimensi finansial dan non finansial, jadi di samping memberikan indikator kinerja seperti yang lazim diberikan oleh tingkat akuntansi, BSC juga memberikan indikator-indikator kinerja penting lainnya yang dimensinya tidak finansial seperti kepuasan konsumen, reensi konsumen, perolehan konsumen baru, waktu pelayanan (*delivery time*) kualitas, kepuasan kerja, tingkat penguasaan skill, segmen pasar dan lain sebagainya. Selanjutnya dikatakan pula bahwa ukuran-ukuran kinerja yang dipakai dalam BSC diidentifikasi serta diseleksi tidak secara asal-asalan dari populasi berbagai ukuran potensial, melainkan diturunkan secara hati-hati dan rasional dari visi, misi dan strategi perusahaan.

Selain tetap memberi perhatian pada pencapaian tujuan keuangan, *Balanced Scorecard* juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan keuangan tersebut. Selanjutnya dikatakan bahwa, *Balanced Scorecard* mengemban misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif yang seimbang yaitu, keuangan, pelanggan, proses internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Adapun rincian dari ke empat perspektif tersebut adalah sebagai berikut.

1. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan digunakan untuk mengukur dan melihat kontribusi dan keputusan ekonomi yang dilakukan terhadap peningkatan laba perusahaan. Tujuan keuangan menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi organisasi implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak terhadap peningkatan laba organisasi. Tujuan keuangan biasanya diukur dengan laba operasi, pengukuran ini merupakan hasil penjualan yang terus berkembang dibandingkan dengan pengeluaran operasional yang dikeluarkan.

2. Perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan memvariasikan berbagai ukuran pelanggan penting seperti kepuasan dan loyalitas pelanggan. Tingkat penjualan yang terus berkembang dan berujung dari konsumen yang ada merupakan pencerminan loyalitas pelanggan atau kepuasan yang diperolehnya, dengan demikian loyalitas konsumen menjadi ukuran dalam perspektif ini.

3. Perspektif proses internal

Dalam perspektif proses internal, perusahaan harus mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai perusahaan dengan baik, agar mampu memenuhi tujuan pelanggan sasaran. Loyalitas konsumen akan diperoleh apabila pelayanan ditingkatkan, memperbaiki kualitas produk merupakan salah satu contoh untuk mempertinggi tingkat loyalitas

konsumen, sedangkan untuk memperbaiki kualitas produk dilakukan perusahaan melalui proses internal. Proses produksi tersebut merupakan ukuran dalam perspektif proses internal.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Tujuan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ketiga perspektif lainnya dapat dicapai. *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya menanamkan investasi bagi masa datang yaitu investasi terhadap sumber daya manusia yang merupakan pendorong dihasilkannya kinerja yang baik dalam tiga perspektif lainnya. Pelatihan dan perbaikan tingkat keahlian karyawan merupakan salah satu ukuran dalam perspektif ini.

Selanjutnya Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan bahwa, sebuah *Balanced Scorecard* dapat juga memberikan fokus, motivasi dan akuntabilitas yang berarti untuk organisasi pemerintah dan nir laba.

Dalam organisasi seperti itu *Balanced Scorecard* lebih dititikberatkan pada peran pelanggan dan karyawan dalam penetapan tujuan dan faktor pendorong kinerja mereka, perspektif finansial berfungsi lebih sebagai pembatas daripada sebuah tujuan. Ada beberapa kesamaan antara pemerintah dan sektor swasta, seperti halnya lembaga swasta yang memfokuskan hanya pada pendapatan finansial seperti laba operasi, lembaga pemerintah seringkali memfokuskan pada ukuran yang berkaitan dengan kinerja anggaran.

Instruksi Presiden nomor 7 tahun 1999 menyebutkan bahwa agar terselenggaranya *good governance* di Indonesia diperlukan akuntabilitas kinerja pada setiap instansi pemerintah. Akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan tersebut merupakan perwujudan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan agar dapat berlangsung secara berdaya guna, berhasil guna, bersih, bertanggung jawab, dan transparan.

Dengan demikian kegiatan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan akan terkontrol dan selalu dipertanggungjawabkan kepada masyarakat melalui laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP).

Pengukuran kinerja yang baik harus didukung dengan sistem informasi dan pelaporan yang memadai akuntabel. Selama ini di Indonesia sistem akuntansi yang digunakan oleh pemerintah masih berdasarkan *single entry*, sehingga belum dapat menyajikan laporan keuangan secara lengkap. Selain itu penggunaan *cash basis* sebagai dasar pencatatan tidak memungkinkan dilakukannya penilaian kinerja secara memadai (Baridwan 2000).

Selain terdapat kesamaan, ada pula perbedaan yang signifikan yang harus dikemukakan. Lembaga pemerintah tidak memiliki pendapatan bersih dan akibatnya tidak dapat secara langsung memprediksikan kinerja keuangan yang akan memberikan keuntungan di masa depan. Perbedaan ini tidak berarti *Balanced Scorecard* tidak dapat digunakan dengan baik dalam lembaga pemerintah. Ini hanya berarti bahwa kerangka kerja dan metodologi tersebut harus disesuaikan dengan bisnis.

Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja. Selanjutnya dilakukan evaluasi kinerja dan analisis pencapaian kinerja dengan menginterpretasikan lebih lanjut hasil pengukuran kinerja yang menggambarkan keberhasilan/kegagalan instansi pemerintah dalam melaksanakan misinya (LAN, 1999).

Penetapan indikator kinerja merupakan proses indentifikasi dan klasifikasi indikator kinerja melalui sistem pengumpulan dan pengolahan data/informasi untuk menentukan indikator kinerja kegiatan/program/kebijaksanaan. Indikator kinerja dapat dikaitkan dengan beberapa kategori teknis, operasional, kelonggaran dan ekonomi. Karena itu indikator kinerja dapat dinyatakan dalam unit yang dihasilkan, waktu yang diperlukan, nilai yang dihasilkan, dana yang diperlukan dan produktivitas.

Pencapaian indikator kinerja dimaksudkan untuk mengetahui dan menilai capaian indikator kinerja pelaksanaan kegiatan, program dan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh suatu instansi pemerintah. Pencapaian indikator kinerja tersebut tidak terlepas dari proses yang merupakan kegiatan mengolah *input* menjadi *output*, atau proses penyusunan kebijaksanaan/program/kegiatan yang dianggap penting dan berpengaruh terhadap pencapaian sasaran dan tujuan.

Penilaian atau pengukuran kinerja pada saat ini sudah cukup beragam, pada mulanya hanya didasarkan pada laporan kinerja masa lalu yang pada perkembangannya mulai memasukkan ukuran-ukuran kinerja yang lebih komprehensif dengan menggunakan ukuran non keuangan.

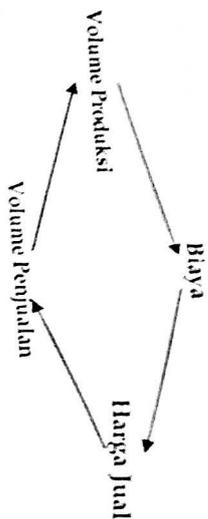
Anthony dkk (1999) menyatakan bahwa ada tiga kategori ukuran dasar dalam pengukuran keluaran (*outputs*) antara lain:

1. Indikator sosial (*social indicator*), yang merupakan suatu ukuran keluaran yang sangat luas yang mencerminkan dampak bekerjanya suatu organisasi pada masyarakat luas. Indikator sosial ini masih sedikit digunakan yang dihubungkan dengan bekerjanya suatu organisasi, karena hampir semua kasus dipengaruhi oleh kekuatan eksternal;
2. Ukuran hasil (*Results Measures*), mencoba untuk menggambarkan hasil yang dihubungkan dengan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarnya. Jika suatu organisasi berorientasi kepada pelanggan, maka ukuran hasilnya harus berhubungan dengan apa yang telah dilakukan untuk pelanggan;
3. Ukuran proses (*Process Measures*), yang disebut juga ukuran produktivitas, yang merupakan suatu ukuran proses yang berhubungan dengan suatu aktifitas atau kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi.

Perbedaan dengan ukuran hasil, dimana ukuran hasil diorientasikan akhir, sedangkan ukuran proses merupakan alat-alat orientasi. Suatu ukuran proses berhubungan dengan apa yang dilakukan oleh pusat pertanggungjawaban atau individu untuk membantu suatu organisasi mencapai tujuannya.

Pengukuran kinerja pada unit kerja dipergunakan untuk penilaian atas keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, kebijaksanaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja yang ada pada suatu instansi pemerintah yang selanjutnya dievaluasi dengan cara menghitung nilai capaian kinerja dari pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan yang telah ditetapkan (LAN dan BPKP, 2000).

Menurut Halim dan Supomo (1998), ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi Laba perusahaan yaitu *harga, harga jual dan Volume (penjualan dan produksi)*. Biaya yang timbul dari perolehan atau untuk pengolahan suatu produk atau jasa akan mempengaruhi harga jual produk yang bersangkutan. Harga jual produk atau jasa akan mempengaruhi besarnya volume penjualan produk atau jasa tersebut. Selanjutnya pada gilirannya volume produksi akan mempengaruhi besar kecilnya biaya produksi. Dengan demikian faktor-faktor yang mempengaruhi laba tersebut, saling terkait antara satu dengan lainnya. Keterkaitan faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan dengan ilustrasi sebagai berikut:



Gambar. Faktor-faktor yang mempengaruhi laba

Mardiasmo (2002) menyatakan bahwa untuk dapat mengukur kinerja pemerintah daerah, maka perlu diketahui indikator-indikator kinerja sebagai dasar penilaian kinerja. Mekanisme untuk menentukan indikator kinerja tersebut memerlukan hal-hal sebagai berikut.

1. Sistem perencanaan dan pengendalian:
Sistem perencanaan dan pengendalian meliputi proses, prosedur, dan struktur yang memberi jaminan bahwa tujuan organisasi telah dijelaskan dan dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi dengan menggunakan rantai komando yang jelas yang didasarkan pada spesifikasi tugas pokok dan fungsi, kewenangan serta tanggung jawab.
2. Spesifikasi teknis dan standarisasi:
Kinerja suatu kegiatan, program, dan organisasi diukur dengan menggunakan spesifikasi teknis secara detail untuk memberikan jaminan bahwa spesifikasi teknis tersebut dijadikan sebagai standar penilaian.
3. Kompetensi teknis dan profesionalisme:
Untuk memberikan jaminan terpuhinya spesifikasi teknis dan standarisasi yang ditetapkan, maka diperlukan personel yang memiliki kompetensi teknis dan profesional dalam bekerja.
4. Mekanisme ekonomi dan mekanisme pasar:
Mekanisme ekonomi terkait dengan pemberian penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) yang bersifat finansial, sedangkan mekanisme pasar terkait dengan penggunaan sumber daya yang menjamin terpuhinya *value for money*. Ukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman.
5. Mekanisme Sumber Daya Manusia:
Pemerintah daerah perlu menggunakan beberapa mekanisme untuk memotivasi stafnya untuk memperbaiki kinerja personal dan organisasi.

Dalam hubungannya ini Sudhyo (1997) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) mengukur kinerja manajemen dari dimensi finansial dan non finansial, jadi di samping memberikan indikator kinerja seperti yang lazim diberikan oleh fungsi akuntansi, BSC juga memberikan indikator-indikator karena penting lainnya yang dimensinya tidak finansial seperti kepuasan konsumen, tendensi konsumen, perolehan konsumen baru, waktu pelayanan (*delivery time*) kualitas, kepuasan kerja, tingkat penguasaan skill, segmen pasar dan lain sebagainya. Selanjutnya dikatakan pula bahwa ukuran-ukuran kinerja yang dipakai dalam BSC diidentifikasi serit diseleksi tidak secara asal-asalan dari populasi berbagai ukuran potensi, melainkan diturunkan secara hati-hati dan rasional dari visi dan strategi perusahaan. BSC mendorong dan memaksa manajemen untuk menjabarkan visi, misi dan strategi kedalam tujuan-tujuan strategis, spesifik dan sekonkrit mungkin.

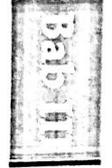
Pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan Pembangunan merupakan metode pengukuran serta evaluasi kinerja yang tidak didasarkan hanya pada sisi keuangan saja melainkan juga mempertimbangkan aspek manfaat serta dampak yang dirasakan oleh masyarakat. Pengukuran kinerja ini didasarkan pada indikator-indikator baik secara kualitatif maupun kuantitatif terdiri dari:

1. Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan peraturan perundang-undangan dan sebagainya;
2. Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan atau non fisik;
3. Indikator hasil (*outcomes*) adalah sesuatu yang mencerminkan pertanggungjawaban kegiatan pada jangka menengah (efek langsung);
4. Indikator manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan;
5. indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan (LAN dan BPKP, 2000).

Kinerja suatu lembaga atau instansi pemerintah yang dilakukan secara periodik juga harus dievaluasi agar mendapat suatu gambaran atas kinerja lembaga tersebut pada periode pengamatan. Evaluasi kinerja adalah suatu

proses umpan balik atas kinerja masa lalu dan mendorong adanya peningkatan kinerja yang akan datang. Evaluasi kinerja ini difokuskan kepada evaluasi dimensi yang akan datang. Evaluasi kinerja ini difokuskan kepada evaluasi kebijakan, evaluasi program serta evaluasi kegiatan lembaga pemerintahan yang bertujuan untuk melakukan evaluasi kinerja yang dilakukan dengan menghitung nilai capaian kinerja dari pelaksanaan kegiatan, program dan kebijaksanaannya. Penilaian terhadap kinerja atau hasil kegiatan yang telah diukur kemudian dianalisis dengan menginterpretasikan hasil pengukuran yang telah dicapai untuk memberi gambaran tentang tingkat keberhasilan atau kegagalan instansi pemerintah dengan menggunakan skala pengukuran ordinal yang mengikut pola Tim Asistensi Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP).

Dengan demikian pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai ke masyarakat secara umum).



BUDAYA KERJA SEBAGAI PEMICU MOTIVASI

1) Konsep Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan seperangkat nilai, norma dan aturan yang diadopsi seluruh individu di dalam suatu organisasi, karena budaya menurut Black dan Porter (dalam Melo, 2006) merupakan sekumpulan asumsi-asumsi yang berisi nilai dan perilaku yang digunakan untuk merespon perubahan-perubahan umum dan diterima secara turun temurun dari generasi ke generasi berikutnya dalam bentuk simbol.

Dalam konsep manajemen budaya dapat diartikan sebagai keseluruhan usaha rohani dan materi termasuk potensi-potensi maupun keterampilan masyarakat atau kelompok manusia. Budaya juga sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar yang dianggap sudah selajaknya diartut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi.

Paradigma baru memandang organisasi tidak lagi semata-mata sebagai instrumen yang bersifat rasional dan formal yang sengaja dibentuk sekadar untuk membantu manusia memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, tetapi organisasi dipandang seolah-olah makhluk hidup (*living system*) dan sebagai sebuah masyarakat dimana aspek kehidupan organisasi dan lingkungan lebih mendapat perhatian ketimbang menempatkan organisasi sekadar sebagai alat.

Sementara menurut Nawawi (2003) budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh dalam suatu organisasi. Pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi yang tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Budaya kerja akan bermanfaat dalam organisasi apabila masing-masing saling membutuhkan sumbang saran dari teman sekerjanya namun budayakera ini akan berakibat buruk apabila dalam instansi tersebut mengutamakan egoanya masing-masing karena dia berpendapat dia dapat bekerja sendiri tanpa bantuan orang lain.

Budaya kerja dapat dikemukakan sebagai cara pandang menumbuhkan keakraban atas dasar nilai-nilai yang diwujudkan pegawai dalam mewujudkan prestasi atau hasil kerja terbaik untuk pembentukan budaya kerja terjadi melalui pelaksanaan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang bersangkutan dengan perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyinkronkan menyangkut perubahan-perubahan organisasi.

Sementara Robbins (1996) mengemukakan bagaimana budaya kerja di bangun dan diperbahankan ditunjukkan dari lisalat sendiri atau pimpinannya. Selanjutnya budaya ini sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Langkah pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima, baik dan yang tidak. Bagaimana bentuk sosialisasi akan tergantung kesuksesan yang dicapai dalam menerapkan nilai-nilai dalam proses seleksi.

Untuk menentukan sejauh mana perlu melakukan perubahan, langkah pertamanya adalah dengan menganalisis budaya yang hidup dalam satuan kerja atau organisasi untuk memutuskan apa saja yang perlu diubah dan kedua adalah mengembangkan dan mengimplementasikan strategi perubahan tersebut.

Kuatnya budaya kerja akan terlihat dari bagaimana pegawai memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku yang digambarkan memiliki motivasi, dedikasi, kreativitas, kemampuan dan komitmen yang tinggi. Semakin kuat budaya kerja, semakin tinggi komitmen dan kemampuan yang dirasakan pegawai. Makin banyak pegawai yang menerima nilai-nilai makin tinggi kemampuan dan komitmen mereka pada nilai-nilai itu makin kuat budaya tersebut. Robbins (1996).

Sementara menurut Wolsely dan Campbell (dalam Prasetya, 2001) orang yang terlatih dalam budaya kerja akan menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, terbuka bagi gagasan baru dan fakta baru, memecahkan permasalahan secara mandiri, berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadi dan sosialnya.

Meskipun bermula dari antropologi sosial, sebagai sebuah kerangka guna memahami masyarakat primitif, konsep budaya akhir-akhir ini banyak digunakan dalam konteks organisasi. Budaya organisasi merupakan terjemahan dari *organizational culture* yang dapat diartikan dengan berbagai pengertian istilah "budaya" menurut Kotter dan Heskett (2000), secara umum merujuk pada serangkaian keyakinan, nilai maupun perilaku yang relatif tetap dan dipertahankan oleh suatu masyarakat tertentu.

Robbins (1996), mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang diadopsi oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi yang lain. Organisasi yang berbeda akan memiliki budaya yang berbeda, sehingga dalam sebuah organisasi perlu dikembangkan budaya organisasi yang sejalan dengan visi, misi serta strategi dari organisasi tersebut.

Sementara Davis dan Newstrom (1989) awalnya menguraikan budaya sebagai : "Organizational culture is the set of assumptions belief values and norms that is shared among its members".

Kemudian dilanjutkan oleh Schein (1992) berpendapat: "An organization's culture is a pattern of basic assumption invented, discovered or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that worked well enough to be considered valid and to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems."

Secara konseptual awalnya bahwa budaya itu sebagai pola dasar yang menjadi asumsi logika irasional yang mampu beradaptasi dengan masalah eksternal maupun internal dan mampu berintegrasi dengan cara memahami, berpikir dan merasakan fenomena masalah itu harus dapat di carikan solusi yang baik.

Sementara Budaya organisasi menurut Hungler (2003) mempunyai dua atribut penting, yaitu:

Pertama, Intensitas, yaitu "seberapa besar para anggota sebuah unit bisnis sepakat pada norma, nilai, atau unsur-unsur budaya lain yang berhubungan dengan unit-unit bisnis tersebut". Organisasi dengan norma-norma yang kuat mendukung keberadaan nilai-nilai khusus tertentu. Aparatur sebuah organisasi dengan budaya yang kuat cenderung menunjukkan konsistensi dalam perilaku, mereka cenderung berperilaku sama sepanjang waktu.

Atribut kedua, Integrasi, yaitu "seberapa besar unit-unit bisnis dalam sebuah organisasi membagi sebuah budaya yang sama". Organisasi dengan budaya dominan yang mengikat kuat biasanya terkendali secara hierarki dan berorientasi kepada kekuasaan.

Greenberg dan Baron (2003) *Organization Culture is a cognitive framework consisting of attitudes values behavioral norms and expectations shared by organization members*. (Budaya organisasi adalah suatu kerangka teori yang terdiri dari sikap nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang dipegang bersama oleh anggota organisasi).

Budaya ialah segala tindakan kreatif sesuatu sehari-hari yang dipertolng seseorang daripada kebiasaan yang merupakan sistem gagasan dan ting, tindakan serta karya yang dihasilkan manusia dalam kehidupan bermasyarakat yang diabdikan untuk pada dirinya melalui pengalaman dalam kehidupan kelompok masyarakatnya (Koenigsmann, 2002). Keadaan ini terbentuk dengan kekhamsan etnik, keadaan geografis suatu daerah. Karena kehidupan manusia senantiasa dalam berkelompok maka sejalan dengan persebaran kelompok manusia terbentuk berbagai etnik yang mempunyai kepercayaan dan nilai-nilai yang diyakini bersama sebagai dasar membentuk aturan dalam kelompok masyarakat tersebut.

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah *corporate culture* bisa diganti dengan istilah *organizational culture*, kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Budaya organisasi (*corporate culture*) adalah aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha (organisasi), sehingga kedua istilah tersebut dapat digunakan secara bergantian (Ndraha, 2003). Karena itu kedua istilah tersebut dalam penelitian ini digunakan secara bersama dan keduanya memiliki pengertian yang sama.

Meskipun bermula dari antropologi sosial, sebagai sebuah kerangka guna memahami masyarakat primitif, konsep budaya akhir-akhir ini banyak digunakan dalam konteks organisasi.

Pada konteks organisasi, organisasi yang mempunyai sarana untuk mencapai suatu tujuan, budaya pada umumnya diwujudkan dalam bentuk kinerja kerja. Bentuk aktualisasinya dalam nilai-nilai, sehingga dalam suatu kesatuan menjadi suatu nilai budaya kerja. Pengertian budaya kerja organisasi adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani.

Pada konteks pemerintahan, atau aparaturnya budaya kerja diartikan sebagai cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap "kepi" maka dapat dipahami sebagai cara pandang serta suasana hati yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakini, serta memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi terbaik. (Kemampuan)

Sementara itu Kreiner dan Kunicki (2005), budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan beraksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Bahkan Schermethorn et al. (2005), menyatakan:

"Organizational or corporate culture is the system of shared action, value and beliefs that develops within organization and guides the behavior of its members."

Dari definisi tersebut dapat gambaran bahwa budaya organisasi atau budaya organisasi merupakan sistem dari tindakan bersama, nilai dan kepercayaan yang dikembangkan di dalam organisasi dan memandu perilaku tentang anggotanya. Pelanggaran atas nilai-nilai yang telah dipercaya dan dikembangkan dalam organisasi, maka hukuman yang akan ada adalah psikis karena menjadi bahan pembicaraan atau tidak disukai rekan-rekan kerja.

Pettigrew (1979) mengidentifikasikan "budaya kerja sebagai sistem pribadi dan kolektif diterima sebagai makna kerja, operasi untuk kelompok tertentu pada waktu tertentu. Sementara Peters dan Waterman (1982) menegaskan bahwa Budaya kerja didefinisikan sebagai suatu sistem "nilai bersama", yang menghasilkan kinerja tinggi dalam organisasi.

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan terwujud dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

Newstrom dan Davis (1993) menyatakan pentingnya budaya kerja dalam mendukung keberhasilan satuan kerja. Budaya memberikan identitas aparaturnya budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi aparaturnya. dan yang lebih penting adalah budaya memberikan merangsang aparatur untuk antusias akan tugasnya. Tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia sehingga agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta mengembangkannya.

Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dikemukakan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan

diadakan oleh aparat di internal organisasi secara intensif dan memberi pengaruh pada perilaku aparat seperti karakter dan sifat perilaku dalam organisasi.

Budaya kerja dapat diartikan sebagai budaya kerja aparat yang terintegrasi melalui seperangkat nilai, norma dan aturan yang dirasakan individu untuk membentuk keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini pegawai untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik dalam pembentukan budaya kerja yang terdapat di lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah dalam organisasi. Dengan indikator variabel budaya kerja adalah kepercayaan terhadap bawahan, keterbukaan komunikasi, pemecahan masalah tim, dan otonomi aparat di setiap kerjanya masing-masing.

2) Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor yang juga memiliki peranan yang sangat penting dalam peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan. Hal ini didasarkan pada asumsi: pertama individu mempunyai kesadaran yang bervariasi, tujuan yang kompleks serta perasaan bersaing, kedua sebagian besar perilaku individu dilakukan dengan sadar dan mengarah pada tujuan dan ketiga individu memberikan reaksi, penilaian serta perasaan terhadap hasil perlakuannya (Lawer 1994).

Robins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran. Intensitas terkait dengan seberapa keras seseorang berusaha. Akan tetapi, intensitas yang tinggi kemudian tidak akan menghasilkan kinerja yang diinginkan jika upaya itu tidak disalurkan kearah yang menguntungkan organisasi. Pada akhirnya, motivasi memiliki dimensi berlangsung lama. Ini adalah tentang ukuran tentang berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi tetap bertahan dengan pekerjaan dalam waktu cukup lama untuk mencapai sasaran mereka.

Kebutuhan manusia atau kebutuhan konsumen merupakan dasar bagi semua pemusatan modern. Kebutuhan merupakan inti dari konsep pemasaran. Kunci bagi kelangsungan hidup perusahaan, kemampuan untuk memperoleh laba, dan pertumbuhan dalam lingkungan pemasaran yang sangat kompetitif adalah kemampuan untuk mengenali dan memuaskan kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi secara lebih baik dan lebih awal daripada para pesaingnya. Para pemasar tidak menciptakan kebutuhan, walaupun dalam

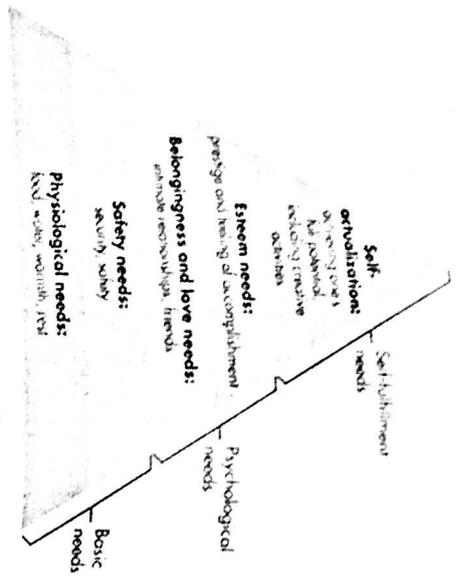
beberapa hal mereka dapat membuat para konsumen untuk lebih menyadari berbagai kebutuhan yang tidak dirasakan. Pemasar yang sukses mendefinisikan berbagai pasar mereka menurut kebutuhan yang mereka perkirakan dapat dipenuhi, bukan menurut produk yang mereka jual. Ini merupakan pendekatan pemasaran yang berorientasi pasar, bukan berorientasi produk.

Abraham Maslow meyakini bahwa pada dasarnya manusia itu baik dan menunjukkan bahwa individu memiliki dorongan yang tumbuh secara terus menerus yang memiliki potensi besar. Sistem hirarki kebutuhan, dikembangkan oleh Maslow, merupakan pola yang biasa digunakan untuk menggolongkan motif manusia. Sistem hirarki kebutuhan meliputi lima kategori motif yang disusun dari kebutuhan yang paling rendah yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (Wallace, Goldstein dan Nathan, 2007).

Kelima tingkat kebutuhan sebagaimana diuraikan oleh Hamner dan Organ ditunjukkan dalam ungkapan kebutuhan berikut:

- 1) Kebutuhan Fisiologis Makanan, air, seks, tempat perlindungan
- 2) Kebutuhan Rasa aman Perlindungan terhadap bahaya, ancaman, dan jaminan keamanan. Perilaku yang menimbulkan ketidakpastian berhubungan dengan kelanjutan pekerjaan atau yang merefleksikan sikap dan perbedaan, kebijakan administrasi yang tidak terduga akan menjadi motivator yang sangat kuat dalam hal rasa aman pada setiap tahap hubungan kerja.
- 3) Kebutuhan Sosial Memberi dan menerima cinta persahabatan kasih sayang, harta milik, pergaulan, dukungan. Jika dua tingkat kebutuhan pertama terpenuhi seseorang menjadi sadar akan perlunya kehadiran teman.
- 4) Kebutuhan Harga Diri Kebutuhan akan prestasi, kecukupan kekuasaan dan kebebasan. Intinya hal ini merupakan kebutuhan untuk kemandirian atau kebebasan. Status, pengakuan penghargaan dan martabat. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan akan harga diri.
- 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri Kebutuhan untuk menyadari kemampuan seseorang untuk kelanjutan pengembangan diri dan keinginan untuk menjadi lebih dan mampu untuk menjadi orang (Kondisi kebutuhan modern hanya memberi sedikit kesempatan untuk kebutuhan mengaktualisasikan diri untuk menemukan pemuasaan) (Hamner dan Organ 2005).

MASLOW THEORY

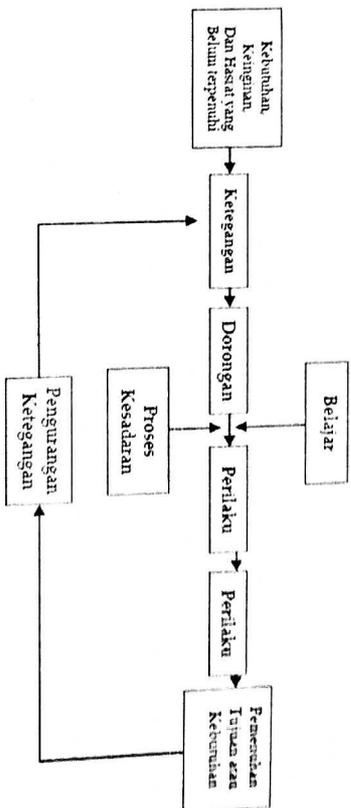


Sementara itu Schiffman & Kanuk (2007) menggambarkan motivasi dapat digambarkan sebagai tenaga pendorong dalam diri individu yang memaksa mereka untuk bertindak. Tenaga pendorong tersebut dihasilkan oleh keadaan tertekan, yang timbul sebagai akibat kebutuhan yang tidak terpenuhi. Individu secara sadar maupun tanpa sadar berjuang untuk mengurangi ketegangan ini melalui perilaku yang mereka harapkan akan memenuhi kebutuhan mereka dan dengan demikian akan membebaskan mereka dari tekanan yang mereka rasakan.

Tujuan tertentu yang mereka pilih dan pola tindakan yang mereka lakukan untuk mencapai tujuan tersebut merupakan hasil dari pemikiran dan proses belajar individu. Gambar 3 menyajikan model proses motivasi. Di dalamnya digambarkan motivasi sebagai keadaan tertekan karena dorongan kebutuhan yang "membuat" individu melakukan perilaku yang memiliki anggapan akan memuaskan kebutuhan dan dengan demikian akan mengurangi ketegangan. Apakah kepuasan akan benar-benar tercapai tergantung pada tindakan yang dilakukan. Sebagai contoh, jika seorang pelajar wanita sekolah menengah mengharapkan untuk menjadi pemain tenis yang hebat dengan memakai merek sepatu karet yang sama dengan yang dipakai Jennifer Capriaty, ia mungkin akan kecewa, jika ia mengikuti pelajaran tenis dan berlatih dengan tekun, ia mungkin akan berhasil.

Tujuan khusus yang ingin dicapai konsumen, dan rangkaian tindakan yang mereka ambil untuk mencapai semua tujuan ini, dipilih atas dasar proses berpikir (kesadaran) dan proses belajar sebelumnya.

Model Proses Motivasi



Sumber: Schiffman & Kanuk, (2007)

Freud (dalam Kotler & Keller, 2007) mengasumsikan bahwa kekuatan psikologis yang membentuk perilaku manusia sebagian besar tidak disadari dan bahwa seseorang tidak dapat sepenuhnya memahami motivasi dirinya. Ketika pelanggan mengamati merek-merek tertentu, pelanggan akan bereaksi tidak hanya pada kemampuan yang terlihat nyata pada merek-merek tersebut, melainkan juga pada petunjuk (*cues*) lain yang samar, wujud, ukuran, berat, bahan, warna, dan nama merek dapat memacu arah pemikiran pelanggan atau konsumen dan emosi tertentu.

Sementara itu Maslow (dalam Kotler & Keller, 2007) seseorang terdorong untuk memenuhi kebutuhan pada waktu tertentu, hal ini terjadi karena kebutuhan manusia tersusun dalam hierarki, dari kebutuhan paling mendesak sampai pada kebutuhan yang kurang mendesak.

Dengan demikian kebutuhan akan dipenuhi berdasarkan tingkat kemampuan setiap orang, baik orang yang memiliki kemampuan ekonomi baik, cukup maupun orang miskin sekalipun pasti memerlukan kebutuhan hidupnya namun semua itu terkembali kepada tingkat kemampuan ekonomi atau daya beli masing-masing.

a) **Motivasi Positif dan Negatif**

Schiffman & Kanuk (2007) arah motivasi dapat positif atau negatif. Kita dapat merasakan adanya tenaga pendorong ke arah atau menjauhi atau menghindari obyek atau keadaan tertentu. Sebagai contoh, seseorang mungkin mendorong pergi ke restoran tertentu karena kebutuhan akan rasa lapar, dan meninggalkan alat angkutan sepeda motor untuk memenuhi kebutuhan keselamatan.

Beberapa psikolog menyebut dorongan positif sebagai kebutuhan, keinginan, atau hasrat dan menyebut dorongan negatif sebagai rasa takut atau keengganan. Tetapi walaupun kekuatan motivasi positif dan negatif kelihatan sangat berbeda dari sudut kegiatan fisik (dan kadang-kadang bersifat emosional), keduanya pada dasarnya sama, yaitu keduanya bermanfaat untuk memulai dan menungjung perilaku manusia. Karena alasan ini, Para peneliti sering menyebut kedua jenis dorongan atau motif itu sebagai kebutuhan, keinginan, dan hasrat. Beberapa pakar teori membedakan antara *keinginan* dan *kebutuhan* dengan mendefinisikan keinginan sebagai kebutuhan akan produk khusus.

Para pakar lain membedakan antara hasrat dan kebutuhan serta keinginan. Mereka percaya bahwa hasrat konsumen meliputi "emosi yang kuat dan nafsu (keinginan besar) yang kuat," yang dinyatakan melalui pemakaian metafora (kiasan) yang positif dan negatif. Suatu studi mengungkapkan bahwa para konsumen sering menggunakan kiasan makanan untuk menyatakan hasrat konsumsi yang positif dan negatif (misalnya, film yang "lezat" atau "bukan cangkir teh saya").

Sasaran juga dapat positif atau negatif. Sasaran positif adalah sasaran yang menjadi arah bagi perilaku; jadi sasaran sering disebut obyek yang didekati. Sasaran negatif adalah sasaran yang dihindari oleh perilaku, dan disebut obyek yang dijaui. Karena sasaran yang didekati maupun sasaran yang dijaui dapat dianggap merupakan obyek dari perilaku yang didorong oleh motivasi, kebanyakan peneliti secara mudah menganggap keduanya sebagai sasaran.

Pertimbangkanlah contoh ini: Seorang wanita setengah baya mungkin mempunyai sasaran yang positif terhadap kebugaran dan menjadi anggota klub kesehatan untuk berlatih secara teratur. suaminya mungkin memandang menjadi gemuk sebagai sasaran negatif, dan karena itu ia menjadi anggota klub

jogging. Dalam kasus pertama, tindakan sang isteri direncanakan untuk mencapai sasaran positif kesehatan dan kebugaran; dalam kasus yang terakhir, tindakan suaminya direncanakan untuk menghindari sasaran negatif yaitu fisik yang lemah. Iklan memperlihatkan sasaran positif kepada para pembaca; iklan juga dapat menggambarkan sasaran negatif.

Sehingga dibutuhkan sebuah kecerdasan emosional dalam memahami karakter perilaku positif seseorang dalam membangun komitmen kerja dan loyalitas pada organisasi dimana orang tersebut bekerja, karena budaya kerja akan bergerak kearah positive jika perilaku kerja sama dan loyalitas itu dikembangkan lebih baik untuk meningkatkan komitmen dan tanggungjawab pada sebuah pekerjaan yang diamanahkan kepadanya.

b) **Pemicu Motivasi Pelanggan**

Kebanyakan kebutuhan perorangan sering sekali tidak disadari oleh yang bersangkutan. Munculnya kebutuhan karena keinginan pada waktu-waktu tertentu yang mungkin disebabkan oleh rangsangan yang terdapat di dalam kondisi psikologis individu, oleh proses emosi atau kesadaran, atau oleh rangsangan yang berasal dari lingkungan di luar dirinya. Schiffman & Kanuk (2007).

1) **Pemicu Psikologis**

Kebutuhan jasmani pada waktu tertentu didasarkan pada keadaan psikologis seseorang pada waktu tersebut. Turunnya tingkat gula darah atau kontraksi lambung akan menimbulkan kesadaran akan kebutuhan rasa lapar. Pengeluaran hormon seks akan menimbulkan kebutuhan akan seks. Turunnya temperatur tubuh akan membuat orang menggigil yang menyadarkan orang akan kebutuhan rasa hangat.

Kebanyakan isyarat psikologis ini tidak disadari tetapi isyarat itu mendorong kebutuhan yang berkaitan dan menyebabkan tekanan yang tidak menyenangkan sampai kebutuhan itu terpenuhi. Sebagai contoh orang yang menggigil itu mungkin melakukan pemanas dalam rumahnya untuk menghilangkan rasa yang tidak menyenangkan itu; ia mungkin juga akan mencatat dalam pikirannya untuk membeli piama flanel. Riset menunjukkan bahwa program televisi sering mempromosikan pemicu psikologis (*psychological awareness*) pada penonton (misalnya, keinginan besar) yang mempengaruhi dampak pada iklan berikutnya.

2) Pemacu Emosional

Kadang-kadang lamunan menjadi pemacu atau pangsangan terhadap kebutuhan yang terpendam. Orang yang bosan atau kecewa dalam usaha mencapai sasaran mereka sering terjerumus ke dalam lamunan (Pikirkan mereka yang autistik), di mana mereka membayangkan diri mereka dalam segala yang mungkin yang diinginkan.

Sebuah pemikiran ini cenderung merangsang kebutuhan yang tidak disadari yang dapat menimbulkan tekanan yang tidak menyenangkan yang menggerakkan mereka pada perilaku yang berorientasi pada sasaran. Seorang wanita muda yang berangan-angan menjadi pemimpin industri mungkin mendaftar di perguruan tinggi jurusan niaga. Seorang pria muda yang bernampani menjadi novelis mungkin mendaftarkan ke suatu lokakarya tentang penulisan.

3) Pemacu Kesadaran

Kadang-kadang, pemikiran yang tidak disengaja dapat menimbulkan kesadaran pikiran akan kebutuhan. Iklan yang mengingatkan seseorang akan rumahnya dapat memicu kerinduan seketika itu juga untuk berbicara dengan orangtuanya. Ini menjadi dasar bagi kampanye berbagai perusahaan telepon jarak jauh yang menekankan biaya yang rendah dalam tarif jarak jauh internasional.

4) Pemacu Lingkungan

Serangkaian kebutuhan yang dialami orang pada waktu tertentu sering dihidupkan oleh berbagai isyarat khusus di lingkungannya. Tanpa isyarat ini, kebutuhan mungkin tetap tidak timbul. Sebagai contoh, berita pukul 6 gambaran atau bau kue-kue di toko roti, iklan makanan cepat saji di televisi, akhir jam sekolah semuanya ini dapat memicu "kebutuhan" akan makanan. Dalam kondisi seperti itu, perubahan lingkungan mungkin diperlukan untuk mengurangi pemacu rasa lapar.

Bentuk isyarat situasional yang paling kuat adalah obyek sasaran itu sendiri. Seorang wanita mungkin mengalami kebutuhan yang besar sekali akan pesawat televisi yang baru ketika ia melihat *Home Theater* berlayar lebar baru milik tetangganya; seorang pria mungkin tiba-tiba mengalami "kebutuhan" akan mobil baru ketika ia melewati ruang pameran distributor mobil. Kadang-kadang, iklan atau isyarat lingkungan lainnya menimbulkan ketidakseimbangan psikologis dalam pikiran penonton. Sebagai contoh, seorang pria yang bangga terhadap

lamunannya mungkin melihat iklan traktor mesin pemotong rumput yang jelas bekerja lebih efisien daripada mesin potong rumput putar miliknya. Iklan tersebut mungkin membuatnya tidak puas dengan mesin potong rumputnya yang lama sehingga ia mengalami tekanan berat sampai ia membeli sendiri model traktor yang baru.

Motivasi bisa menjadi pemacu peningkatan pelanggan, dapat dilihat dari gerakan psikis maupun psikologi seseorang untuk melakukan pembelian pada produk yang dinginkannya, hal itu bisa terjadi karena konektivitas keinginan, daya beli dan minat beli secara mentalitas menyatu dalam alam sadar seseorang sehingga yang bersangkutan mau mengeluarkan biaya untuk memperoleh manfaat yang telah dipilihnya, sebagai alat pemenuhan kebutuhan secara psikologi maupun non psikologi.

Lingkungan kerja sebagai salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja aparatur. Karena Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap aparatur didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Olehnya lingkungan kerja dikatakan baik apabila aparatur dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja aparatur.

Lingkungan kerja pada dasarnya merupakan keberadaan sarana dan prasarana serta aspek sosial yang mendukung pekerja dalam melaksanakan pekerjaan. Para anggota organisasi atau pegawai yang terlibat dalam pekerjaan sama, berbagi tugas bersama, atau menghadapi pekerjaan yang sama memerlukan lingkungan kerja yang dapat mendukung kebersamaan mereka.

Menurut Mullins (2005) lingkungan kerja berupa seperangkat sarana dan prasarana, komunikasi, dan dukungan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berupa lingkungan fisik tetapi juga proses komunikasi dan dukungan teknologi.

Lingkungan dapat didefinisikan sebagai lingkungan luar (*outdoor*) dan lingkungan dalam (*indoor*). Lingkungan luar yaitu tanaman fisik yang berada di luar ruang-ruang pada suatu bangunan, sedangkan lingkungan dalam adalah yang berada di dalamnya.

Dalam konteks pekerjaan, lingkungan yang dimaksud merujuk pada lingkungan organisasi, yaitu unsur yang berada di luar batas organisasi yang berpotensi memberi stimulus dan mempengaruhi semua atau sebagian organisasi, termasuk sumber daya manusia, sumber daya keuangan, pelanggan

dan permintaan pasar, teknologi, kondisi ekonomi, pemerintah, dan kultur budaya organisasi (Daft, 1986). Sementara itu stimulus lingkungan kerja meliputi gaya manjer, teknologi, ketibingan, seawat, sistem kesejahteraan, perencanaan kompensasi dan kesempatan karir (Vancevich Dkk, 2005).

Lingkungan kerja harus diciptakan sedemikian rupa sehingga mendukung anggota organisasi dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain lingkungan kerja harus secara potensial mendukung kekohensian kelompok yang melaksanakan pekerjaan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Robbins (1998) bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada diluar organisasi yang secara potensial mempengaruhi pegawai dalam bekerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi.

Wursanto (2009) mengemukakan bahwa Lingkungan kerja dibedakan menjadi dua macam, yaitu kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik, dan kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi psikis". Kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera, seperti warna, bau, suara, dan rasa.

Lingkungan kerja berdampak pada perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Feldman (1999) menjelaskan bahwa lingkungan sarana dan prasarana secara signifikan mempengaruhi pegawai. Istilah lingkungan sarana dan prasarana dikenal dengan wilayah kerja atau territorial.

Disamping itu Sallis (1993) menyatakan bahwa ada dua factor yang menentukan produktivitas kerja pegawai yaitu lingkungan kerja dan motivasi para pegawai. Antara lingkungan sarana dan prasarana maupun sosial yang kondusif dapat mempengaruhi produktivitas.

Selain produktivitas, lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja, Mc Cormick dan Ilfin (2003) menjelaskan bahwa aspek lingkungan sarana dan prasarana berdampak pada kepuasan kerja dengan menyarankan factor kondisi atmosfer yang meliputi suhu (*temperature*), kelembaban (*humidity*), sirkulasi udara (*air flow*), tekanan udara (*barometric pressure*), dan komposisi lingkungan (*composition atmosphere*).

Kondisi dan suasana lingkungan kerja yang baik akan dapat tercipta dengan adanya penyusunan organisasi secara baik dan benar sebagaimana yang

dikemukakan Sarwoto (2001) bahwa suasana kerja yang baik ditinjau terutama dalam organisasi yang terusun secara baik, sedangkan suasana kerja yang kurang baik banyak ditimbulkan oleh organisasi yang tidak terorganisir dengan baik pula. Dari pendapat tersebut dapat ditunjukkan bahwa terciptanya suasana kerja sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi yang ada dalam organisasi tersebut.

Sementara itu Lazarus dan Cohen (dalam Berry, 2001) menyebutkan adanya beberapa faktor penekan lingkungan yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja sehingga menyebabkannya mengalami tekanan atau gangguan psikologi fisik dan/atau perilaku. Faktor tersebut meliputi:

- (1) Kondisi fisik, seperti suara, temperature dan polusi udara;
- (2) Kondisi temporal, meliputi perubahan zona waktu, jadwal dan batas waktu;
- (3) Kondisi sosio-psikologis, seperti perselisihan rumah tangga, keramaian, relokasi dan migrasi;
- (4) Karakteristik pekerjaan, yang mencakup konflik peran dan kebingungan, dan perubahan organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2001) mengemukakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi aparatur baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial - kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu.

Menurut Nitisemito (2002) Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas - tugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain.

Berdasarkan definisi tersebut bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja aparatur lebih banyak berfokus pada benda-benda dan situasi sekitar tempat kerja sehingga dapat mempengaruhi aparatur dalam melaksanakan tugasnya. Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun

penataan faktor - faktor lingkungan kerja fisik dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi.

Faktor - faktor lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut:

- a. Pewarnaan, Masalah warna dapat berpengaruh terhadap aparatur didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak organisasi yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja aparatur. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya menggunakan warna yang lembut.
- b. Penerangan, Penerangan dalam ruang kerja aparatur memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat aparatur sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi.
- c. Udara, Di dalam ruang kerja aparatur dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari aparatur tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja aparatur di dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. Suara bising, Suara yang bunyi bisa sangat mengganggu para aparatur dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja aparatur sehingga kinerja aparatur bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut. Kemampuan organisasi didalam menyediakan dana untuk keperluan pengendalian suara bising tersebut juga merupakan salah satu faktor yang menentukan pilihan cara pengendalian suara bising dalam suatu organisasi.
- e. Ruang Gerak, Suatu organisasi sebaiknya aparatur yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Aparatur tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak untuk tempat aparatur bekerja seharusnya dirumahnya terdapat dahulu agar para aparatur tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaan disamping itu juga organisasi harus dapat menghidari dari pemaksaan dan menekan pemaksaan biaya yang banyak.

1. Keamanan. Rasa aman bagi aparatur sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja aparatur. Di sini yang dimaksud dengan keamanan yang keamanannya yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman aparatur tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja aparatur tersebut akan mengalami penurunan. Oleh karena itu sebaiknya suatu organisasi harus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman tersebut sehingga aparatur merasa senang dan nyaman dalam bekerja.

8. Kebersihan. Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan yang bersih aparatur akan merasa senang sehingga kinerja aparatur akan meningkat.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedamawati (2001) Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja aparatur sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama aparatur dan dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seorang aparatur dengan aparatur lain dan dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka akan dapat membuat aparatur merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja aparatur akan meningkat dan kinerja pun juga akan ikut meningkat.

Ada 5 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku aparatur, yaitu:

- 1) Struktur kerja, yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
- 2) Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.

3) Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana aparatur merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.

4) Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana aparatur merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.

5) Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana aparatur merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

Kedua jenis lingkungan kerja di atas harus selalu diperhatikan oleh organisasi. Keduanya tidak bisa dipisahkan begitu saja. Terkadang organisasi hanya mengutamakan salah satu jenis lingkungan kerja di atas, tetapi akan lebih baik lagi apabila keduanya dilaksanakan secara maksimal. Dengan begitu kinerja aparatur bisa akan lebih maksimal.

Peran seorang pemimpin benar-benar diperlukan dalam hal ini. Pemimpin harus bisa menciptakan sebuah lingkungan kerja baik dan mampu meningkatkan kinerja aparatur.

Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat terdeteksi oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan. Beberapa macam lingkungan kerja yang bersifat non fisik menurut Wirsanto (2009) disebutkan yaitu:

- a) adanya perasaan aman dari para aparatur dalam menjalankan tugasnya.
- b) adanya loyalitas yang bersifat dua dimensi.
- c) adanya perasaan puas di kalangan aparatur".

Dari ketiga jenis lingkungan kerja non fisik yang disebutkan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Perasaan Aman Aparatur
Perasaan aman aparatur merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam keadaan diri aparatur. Wirsanto (2009), Perasaan aman tersebut terdiri dari sebagai berikut.
 - a. Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya.
 - b. Rasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam penghidupan diri dan keluarganya.
 - c. Rasa aman dari bentuk intimidasi ataupun tuduhan dari adanya kecurigaan antar aparatur.

2) Loyaltias Aparatur

Loyaltias merupakan sikap aparatur untuk setia terhadap organisasi dan organisasi maupun terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Loyaltias ini terdiri dari dua macam, yaitu loyaltias yang bersifat vertikal dan horizontal. Loyaltias yang bersifat vertikal yaitu loyaltias antara bawahan dengan atasan atau sebaliknya antara atasan dengan bawahan.

Loyaltias ini dapat terbentuk dengan berbagai cara. Menurut Wursanto (2009) untuk menunjukkan loyaltias tersebut dilakukan dengan cara:

- a) Kunjungan atau silaturahmi ke rumah aparatur oleh pimpinan atau sebaliknya, yang dapat diwujudkan dalam bentuk kegiatan seperti arisan.
- b) Keikutsertaan pimpinan untuk membantu kesulitan aparatur dalam berbagai masalah yang dihadapi aparatur.
- c) Membela kepentingan aparatur selama masih dalam koridor hukum yang berlaku.
- d) Melindungi bawahan dari berbagai bentuk ancaman.

Sementara itu, loyaltias bawahan dengan atasan dapat dibentuk dengan kegiatan seperti *open house*, memberi kesempatan kepada bawahan untuk bersilaturahmi kepada pimpinan, terutama pada waktu-waktu tertentu seperti hari besar keagamaan seperti Lebaran, hari natal atau lainnya.

Loyaltias yang bersifat horizontal merupakan loyaltias antar bawahan atau antar pimpinan. Loyaltias horizontal ini dapat diwujudkan dengan kegiatan seperti kunjung mengunjungi sesama aparatur, bertamasya bersama, atau kegiatan-kegiatan lainnya.

3) Kepuasan Aparatur

Kepuasan aparatur merupakan perasaan puas yang muncul dalam diri aparatur yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Perasaan puas ini meliputi kepuasan karena kebutuhannya terpenuhi, kebutuhan sosialnya juga dapat berjalan dengan baik, serta kebutuhan yang bersifat psikologis juga terpenuhi.

Lingkungan kerja non fisik tersebut merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh aparatur. Karena itu, lingkungan kerja yang dapat memberikan perasaan-perasaan aman dan puas dapat mempengaruhi perilaku aparatur ke arah yang positif sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Wursanto (2009) bahwa "tugas pimpinan organisasi adalah menciptakan suasana kerja yang harmonis dengan menciptakan human relations sebaik-baiknya". Karena itulah, maka pimpinan menjadi faktor yang dapat menciptakan lingkungan kerja non fisik dalam lingkup organisasi.

Lingkungan kerja non fisik hanya dapat dirasakan tetapi tidak dapat dilihat, didengar atau diraba dengan pancaindera manusia. Selain itu, lingkungan kerja non fisik menjadi tanggung jawab pimpinan yang dapat diciptakan dengan menciptakan *human relations* yang sebaik-baiknya. Karena itulah maka untuk menciptakan lingkungan kerja non fisik tersebut, dapat diusahakan dengan menciptakan *human relations* yang baik.

Selain itu, pimpinan juga dapat menyediakan pelayanan kepada aparatur sehingga aparatur merasa aman dan nyaman di dalam organisasi karena kebutuhan psikologisnya dapat terpenuhi.

1) *Human Relations* : Hubungan aparatur dapat diartikan dengan hubungan antar manusia (*Human Relations*) dalam sebuah organisasi. Karena aparatur secara individu merupakan manusia.

Hubungan manusia (*Human Relations*) dalam arti luas ialah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam segala situasi dan dalam sebuah bidang kehidupan". Pendapat lain dikemukakan oleh Eriyendy (2006) yang mengatakan bahwa "hubungan manusia adalah komunikasi antarpersona (*Interpersonal communication*) untuk membuat orang lain mengerti dan menaruh simpati".

Selanjutnya Hasibuan (2007) berpendapat bahwa komunikasi interpersonal (*interpersonal communication*) adalah "interaksi tatap muka antar dua orang atau beberapa orang, di mana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung, dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung pula". Jadi human relations adalah merupakan interaksi antara satu anggota atau lebih anggota organisasi dimana aktivitas tersebut diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

2) Fasilitas Pelayanan Aparatur yang dimaksud fasilitas pelayanan aparatur dalam penelitian ini adalah semua fasilitas fisik yang bersiar suplemen/ melengkapai kantor yang bersangkutan Dengan adanya fasilitas yang bersiar pelayanan ini dimaksudkan agar aparatur teraman dalam

Program pelayanan aparatur ini merupakan bentuk pelayanan aparatur. Disamping itu pemeliharaan merupakan salah satu bagian dari pemeliharaan aparatur. Dengan cara memperhatikan kondisi fisik, mental, dan sikap aparaturnya, agar tujuan organisasi dapat tercapai".

Pelayanan aparatur ini akan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk pembentukan lingkungan kerja aparatur di dalam organisasi yang bersangkutan, terutama lingkungan kerja non fisik. Dengan pelayanan aparatur (oleh organisasi) yang baik maka para aparatur akan memperoleh kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Aparatur adalah manusia yang ingin dihargai. Dengan disediakan kebutuhannya oleh organisasi, aparatur tersebut akan merasa diperhatikan kepentingannya.

Sebagai imbalan dari apa yang diberikan, aparatur akan semakin bersemangat kerja. Hanya saja jangan berlebihan karena hal ini akan mengakibatkan aparatur akan menjadi mania dan jika kurang akan menimbulkan rasa tidak puas.

Menurut Hasibuan (2007) pemeliharaan aparatur dilakukan dengan tujuan baik untuk organisasi maupun bagi aparatur itu sendiri. Bagi organisasi tujuan pemeliharaan adalah sebagai berikut:

- Agar aparatur mampu meningkatkan produktivitas kerjanya,
- Mendisiplin diri dan memperkecil tingkat absensi,
- Menumbuhkan loyalitas,
- Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis,
- Mengefektifkan proses pengadaan aparatur,

f) Sedangkan tujuan bagi aparatur adalah sebagai berikut: Untuk meningkatkan kesejahteraan aparatur dan keluarganya, Memberikan ketertarikan keamanan, serta menjaga kesehatan aparatur, Memperbaiki kondisi fisik mental, dan sikap aparatur.

Pelayanan atau pemeliharaan aparatur yang kurang pada tempatnya akan mengakibatkan berbagai macam kerugian dari organisasi yang bersangkutan. Pelayanan untuk para aparatur organisasi yang diberikan oleh organisasi juga akan mempunyai pengaruh yang negatif terhadap para aparatur tersebut.

Selanjutnya untuk melihat baikburuknya fasilitas pelayanan aparatur akan dilihat dari pelayanan kantun, dan pelayanan kesehatan. Sedangkan pelayanan secara non fisik yaitu disediakan kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau ide, maupun kesempatan untuk mengemukakan permasalahan yang sedang dihadapi aparatur.

Berdasarkan uraian pendapat ahli diatas, dapat disintesis bahwa lingkungan kerja adalah berhubungan dengan yang disekitar aparat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai aparat pengelola alokasi dana Desa di tingkat Desa dan kecamatan Kabupaten Gorontalo. Hal ini memberi pengaruh dalam perubahan sikap, pola pikir dan tingkah laku aparatur itu sendiri. Indikator untuk variabel lingkungan kerja adalah kebersihan tempat kerja, penerangan dan pencahayaan yang memadai, suhu udara di tempat kerja, tingkat kebisingan di tempat kerja, keamanan lingkungan kerja dan hubungan kerja aparat.

Lingkungan kerja merupakan keadaan yang dialami oleh aparat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai aparatur dalam organisasi yang meliputi :

- kebersihan tempat kerja,
- penerangan dan pencahayaan yang memadai,
- suhu udara di tempat kerja,
- tingkat kebisingan di tempat kerja,
- keamanan lingkungan kerja dan
- hubungan kerja aparat.

Berdasarkan hasil kajian beberapa teori diatas, lingkungan kerja disintesis sebagai lingkungan kerja aparat adalah keadaan sarana dan prasarana serta aspek sosial yang mendukung aparat dalam melaksanakan pekerjaan yang didukung oleh suasana penciptaan lingkungan fisik dan non fisik yang baik akan menentukan keberhasilan tujuan organisasi. Dengan indikator lingkungan kerja yang dimensi 1) fisik: sarana prasarana, dan keamanan dan keselamatan kerja, sedangkan 2) lingkungan sosial meliputi struktur tugas dan penghargaan.



PERAN LINGKUNGAN DALAM ORGANISASI

1) Konsep Tanggungjawab

Tanggung jawab dalam praktik manajemen berpusat pada memaksimalkan kontribusi bagi keberhasilan usaha dan mencapai tujuan yang berkesinambungan. Kaliman dan Grillo (1996) mengatakan, jika seseorang mengerjakan sesuatu karena tugas atau kewajiban, sebenarnya didorong oleh suatu kewajiban moral yang tak dapat dihindarkan.

Setiap orang, menurut Kaliman dan Grillo (1996) lebih lanjut, mempunyai tugas pribadi (*personal duty*) sebagai kewajiban moral, berupa :

- (1) Membantu mengembangkan kepercayaan,
- (2) Bertindak dengan integritas,
- (3) Berkata sebenarnya,
- (4) Berbuat pantas,
- (5) Berbuat baik dan bermurah hati,
- (6) Berterima kasih dan berbaikan secara pantas,
- (7) Berorientasi kepada perbaikan diri.

Konsep terkait dekat dengan *duty* (Kewajiban, tugas) adalah *responsibility* yang berarti tanggungjawab, yang khas bersangkutan dengan suatu profesi. Bila seseorang menerima suatu pekerjaan dalam posisi apapun, sebenarnya orang tersebut mengakui tentang adanya kewajiban moral (*moral obligation*) yang menekankan perlunya perilaku tertentu atas pekerjaan tersebut.

Salah satu factor yang melekat pada semua profesi dan berpengaruh terhadap profesionalisme seseorang adalah *professional efficacy* yang merupakan kecakapan atau keterampilan yang berkualitas tinggi menghasilkan jasa atau produk. Kekuatan atau *power* yang dimiliki para *professional*, harus dimanfaatkan sedemikian rupa sebagai kewajiban, dan harus dapat menguangi kemungkinan terjadinya kerugian atau kerusakan yang memusnahkan asset dan harapan public. Schermerhorn (1999) mengatakan bahwa tanggungjawab merupakan kewajiban atau obligation untuk melaksanakan sesuatu karena menerima penugasan.

Corporate Social Reputation merefleksikan tanggung jawab sosial organisasi yang dilaksanakan oleh warga negara yang memiliki total kelola yang baik, menyakini bahwa strategi non-pasar yang efektif dirumuskan dan diimplementasikan untuk pengelolaan dari citra dengan *shareholder*, khususnya pelanggan dan *special interest groups*. Mereka juga harus memastikan agar keseimbangan tetap terjadi antartapemenuhan kebutuhan terhadap *stakeholder* dan kebutuhan mereka mencari laba.

The World Business Council for Sustainable Development (dalam Versi CSR 2007), mendeskripsikan tanggung jawab sosial perusahaan sebagai komitmen yang berkesinambungan dalam dunia bisnis untuk bertindak etis dan berkontribusi terhadap perkembangan ekonomisementara menunggalikan kualitas hidup di tempat kerja dan keluarganya pada khususnya, dan komunitas lokal dan sosial pada umumnya.

Tanggungjawab sosial perusahaan merupakan konsep dimana perusahaan mempertimbangkan kepentingan lingkungan masyarakat sekitar dengan bertanggung jawab terhadap dampak kegiatan operasional perusahaan kepada konsumen, karyawan, *shareholders*, masyarakat, dan lingkungan disemua aspek kegiatan operasional perusahaan.

Dirinjau dari aspek hukum, tanggungjawab diartikan sebagai keharusan memberikan jawaban, dengan cara melakukan perbuatan dan melaksanakan perbaikan pada ketidak nyamanan atau gangguan dalam bentuk apa saja. Akibat adanya suatu tindakan, maka pernyataan untuk menjawab merupakan kewajiban. Aspek hukum tentang tanggungjawab dalam pengertian ini adalah kewajiban; tindakan memperbaiki kerusakan akibat suatu perbuatan serta siap dan dapat menjawab. (Griffis, 1998) Tugasnya menurut hukum, tanggungjawab merupakan fungsi menerima pembebanan sebagai akibat sikap tindak sendiri atau pihak lain.

Sementara Terry (1984) mengemukakan bahwa tanggungjawab merupakan kewajiban seseorang untuk menyelesaikan kegiatan yang telah ditetapkan sampai ke tingkat yang paling baik sesuai kemampuan.

Pendapat ini berarti tanggungjawab tidak akan terlepas dan adanya otoritas atau *authority* atau wewenang, karena keduanya terkait baik secara konfigurasi maupun operasional organisasi.

Kewenangan (otorisasi) menurut Zey (1999), diartikan sebagai kekuatan yang delegalsir dalam konteks masyarakat tertentu. Suatu kewenangan (*authority*)



PERAN LINGKUNGAN DALAM ORGANISASI

1) Konsep Tanggungjawab

Tanggung jawab dalam praktek manajemen padamemaksimalkan kontribusi bagi keberhasilan usaha dan mencapai tujuan yangberkesinambungan. Kaliman dan Grillo (1996) mengatakakan, jika seseorang mengepkakan sesuatu karena tugas atau kewajiban, sebenarnya didorong oleh suatu kewajiban moral yang tak dapat dihindarkan.

Setiap orang, menurut Kaliman dan Grillo (1996) lebih lanjut, mempunyai tugas pribadi (*personal duty*) sebagai kewajiban moral, berupa :

- (1) Membantu mengembangkan kepercayaan,
- (2) Bertindak dengan integritas,
- (3) Berkata sebenarnya,
- (4) Berbuat pantas,
- (5) Berbuat baik dan bermurah hati,
- (6) Berterima kasih dan berbaikkan secara pantas,
- (7) Berorientasi kepada perbaikan diri.

Konsep terkait dekat dengan *duty* (Kewajiban, tugas) adalah *responsibility* yang berarti tanggungjawab, yang khas bersangkutan dengan suatu profesi. Bila seseorang menerima suatu pekerjaan dalam posisi apapun, sebenarnya orang tersebut mengakui tentang adanya kewajiban moral (*moral obligation*) yang menekankan perlunya perilaku tertentu atas pekerjaan tersebut.

Salah satu factor yang melekat pada semua profesi dan berpengaruh terhadap profesionalisme seseorang adalah *professional efficacy* yang merupakan kecakapan atau keterampilan yang berkualitas tinggi menghasilkan jasa atau produk. Kekuatan atau *power* yang dimiliki para professional, harus dimanfaatkan sedemikian rupa sebagai kewajiban, dan harus dapat menguangi kemungkinan terjadinya kerugian atau kerusakan yang memusnahkan asset dan harapan public. Schermerhorn (1999) mengatakan bahwa tanggungjawab merupakan kewajiban atau obligation untuk melaksanakan sesuatu karena menerima penugasan.

Corporate Social Reputation merefleksikan tanggung jawab sosial organisasi yang dilaksanakan oleh warga negara yang memiliki tata kelola yang baik, menyakini bahwa strategi non-pasar yang efektif dirumuskan dandimplementasikan untuk pengelolaan dari citra dengan *stakeholder*, khususnya pelanggan dan *special interest groups*. Mereka juga harus memastikan agar keseimbangan tetap terjadi antarpemenuhan kebutuhan terhadap *stakeholder* dan kebutuhan mereka mencari laba.

The World Business Council for Sustainable Development (dalam Versi CSR 2007), mendeskripsikan tanggung jawab sosial perusahaan sebagai komitmen yang berkesinambungan dalam dunia bisnis untuk bertindak etis dan berkontribusi terhadap perkembangan ekonomisemerta meningkatkan kualitas hidup di tempat kerja dan keluarganya pada hususnya, dan komunitas lokal dan sosial pada umumnya.

Tanggungjawab sosial perusahaan merupakan konsep dimana perusahaan mempertimbangkankepentingan lingkungan masyarakat sekitar dengan bertanggung jawab terhadapdampak kegiatan operasional perusahaan kepada konsumen, karyawan, *shareholders*, masyarakat, dan lingkungan disemua aspek kegiatan operasional perusahaan.

Ditinjau dari aspek hukum, tanggungjawab diartikan sebagai keharusan memberikan jawaban, dengan cara melakukan perbuatan dan melaksanakan perbaikan pada ketidak nyamanan atau gangguan dalam bentuk apa saja. Akibat adanya suatu tindakan, maka pernyataan untuk menjawab merupakan kewajiban. Aspek hukum tentang tanggungjawab dalam pengertian ini adalah kewajiban; tindakan memperbaiki kerusakan akibat suatu perbuatan, serta siap dan dapat menjawab. (Grulis, 1998) Tegaknya menurut hukum, tanggungjawab merupakan fungsi menerima pembebanan sebagai akibat sikap tindak sendiri atau pihak lain.

Sementara Terry (1984) mengemukakan bahwa tanggungjawab merupakan kewajiban seseorang untuk menyelesaikan kegiatan yang telah ditetapkan sampai ke tingkat yang paling baik sesuai kemampuan.

Pendapat ini berarti tanggungjawab tidak akan terlepas dari adanya otoritas atau *authority* atau wewenang, karena keduanya terkait baik secara konfigurasi maupun operasional organisasi.

Kewenangan (otorisasi) menurut Zey (1999), diartikan sebagai kekuatan yang dillegalisir dalam konteks masyarakat tertentu. Suatu kewenangan (*authority*)

menaklup hak resmi atau legitimate rights untuk memanfaatkan sumber kekuatan agar diperoleh hasil sesuai harapan. Terdapat kesamaan konsep dengan konsep kekuasaan antara otoritas dan tanggungjawab. Artinya kewenangan dan tanggungjawab adalah kekuasaan bagi orang yang menerima wewenang, sehingga dapat memberikan kekuatan (power).

Dalam Undang-Undang No 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas pasal 4 dijelaskan bahwa organisasi berkewajiban untuk bertanggung jawab terhadap masalah lingkungan. Selain itu Undang-Undang tentang Penanaman Modal No 27 Tahun 2007 dalam pasal 15 dijelaskan bahwa organisasi wajib melaksanakan tatakelola organisasi yang sehat dan tanggung jawab sosial melaksanakan program-program karena tidak hanya memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan sekitar tapi juga bagi sektor bisnis.

Menurut Miski (1993) bahwa arti *responsibility* adalah:

- a) Meraut atau menjadi bertanggungjawab, yang meliputi: a. moral, perilaku atau secara mental dapat bernilai tanggungjawab; b. dapat dipercaya dan bertanggungjawab dipercaya.
- b) Seseorang menjadi bertanggungjawab, artinya terbebani untuk bertanggungjawab; maksudnya dapat dipanggil untuk menjawab atau dipanggil untuk memperhatikan sebagai penyebab utama;
- c) Terpercaya atau dapat dipercaya;
- d) Dirapat memilih sendiri antara benar dan salah.

Sementara itu dalam filsafat, Edward (1967) mengemukakan bahwa terminologi tanggungjawab biasanya dibahas dalam kaitannya dengan moral khususnya yang berkenaan dengan konsep tanggungjawab pribadi (*personal responsibility*).

Dalam hal ini tanggungjawab selalu dihubungkan dengan masalah perilaku sosial dengan topic yang berisi: pujian (*praise*), balas jasa (*reward*), hukuman (*legal punishment*) atau kewajiban secara hukum (*legal liability*). Sifat pribadi biasanya dianggap bertanggungjawab secara moral karena tindakan dan perilakunya, namun dapat juga dianggap bertanggungjawab karena suatu kejadian, proses, atau ciri psikologis diri dalam diri seseorang.

Sementara itu Soedjawi (1997) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan bertanggungjawab yaitu sikap perilaku yang berarti menanggung sebagian akibat dari perbuatan atau tindakan yang telah dilakukan. Sikap ini ditunjukkan

dalam perilaku yang konsekwen dan tuntas dalam melaksanakan sesuatu, konsisten dan diharapkan penyelesaiannya dapat dilakukan sampai akhir. Perilaku ini diwujudkan dalam hubungannya dengan diri sendiri.

Bahkan dalam kamus, Salam (1997) memberikan pengertian *responsibility* sebagai:

- a) Memiliki moral bebas,
- b) Sanggup menelapkan tindakannya sendiri,
- c) Takut atas adanya sanksi sebagai konsekwensi atau risiko.

Selanjutnya salam (1997) juga mempertegas tanggungjawab itu menurut adanya:

- a) respons, jawaban terhadap tuntutan dari sesuatu tugas atau perbuatan,
- b) keberanian sikap, bersedia menanggung atau memikul risiko terhadap baik buruknya hasil perbuatan itu.

Tanggungjawab dalam pengertian psikologi terkait dengan prakarsa, saling ketergantungan, agresivitas, ketekunan, percaya diri dan keinginan melebihi teman (Semliawan, 1997). Oleh karena itu, sebagai kelanjutannya muncul suatu pertanyaan inti sebagai berikut bagaimana kondisi seseorang yang menungulkan bagi dirinya bertanggungjawab atas perbuatannya?

Hal ini dapat di pertegas, Kerat (1997) bahwa ada tiga syarat penting untuk terjadinya tanggungjawab mengandumkan bahwa tindakan dilakukan dengan sadar tahu konsekwensinya, termasuk baik buruknya dalam arti moral. Tindakan tersebut dijalankan oleh pribadi yang rasional berdasarkan kemampuan akal budinya dan dapat berfungsi secara normal. Hal ini menunjukkan pribadi mana telah paham tentang apa yang dilakukannya kedua tanggungjawab juga mengandumkan adanya kebebasan maksudnya perbuatan tersebut dilakukan secara bebas. Hanya orang yang bebas melakukan sesuatu yang dapat bertanggungjawab atas tindakannya. Ketiga, tanggungjawab juga mengisyaratkan bahwa orang yang melakukan tindakan tertentu memang mau melakukan tindakan itu.

Berdasarkan ketiga syarat diatas, menurut kerat hanya orang yang berakal budi dan mempunyai kemampuan bebas yang dapat dituntut bertanggungjawab atas tindakannya, sehingga karena relevan untuk dituntut bertanggungjawab. Bahkan secara lebih tepat lagi hanya orang-orang yang dapat menggunakan akal budinya secara normal dan memiliki kemampuan bebas sepenuhnya berada dalam kendalinya yang dapat bertanggungjawab atas

melakukan. Konsep ini menunjukkan hanya pribadi yang bermoral.

menyebutkan bahwa bertanggung jawab atas tindakannya. Menurut Suseno (1998) mengatakan dalam bahasa Inggris *responsibility* dan dalam bahasa Belanda *verantwoordelijkheid* berkenaan dengan tanggung jawab. Sedangkan dalam bahasa Indonesia ada hubungannya dengan jawaban.

Menurut Suseno (1998) mengatakan bahwa tanggung jawab adalah kewajiban yang harus dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Suseno (1998) mengatakan bahwa tanggung jawab adalah kewajiban yang harus dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Suseno (1998) mengatakan bahwa tanggung jawab adalah kewajiban yang harus dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Suseno (1998) mengatakan bahwa tanggung jawab adalah kewajiban yang harus dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Suseno (1998) mengatakan bahwa tanggung jawab adalah kewajiban yang harus dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Suseno (1998) mengatakan bahwa tanggung jawab adalah kewajiban yang harus dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

- 1) Ekonomi. Dimana organisasi mempunyai kewajiban untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi stakeholder baik internal, mereka yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional organisasi, maupun eksternal, yaitu mereka yang tidak terlibat dalam kegiatan operasional organisasi.
- 2) Hukum/Peraturan. Organisasi dalam melakukan kegiatan operasionalnya harus sesuai dengan hukum yang berlaku. Usaha untuk mencapai tujuan bisnis tidak boleh melanggar peraturan yang ditetapkan oleh negara.
- 3) Kode etis. Pelaksanaan kegiatan operasional organisasi selain tidak boleh bertentangan dengan hukum yang ditetapkan oleh negara, juga tidak boleh melanggar norma atau kaidah yang berlaku dalam lingkungan masyarakat sekitar.
- 4) *Discretionary* (kebijaksanaan), Kebijakanaksanaan yang dimaksud dalam hal ini adalah memberikan sumbangandalam bentuk materi atau yang lainnya sebagai bentuk rasa tanggung jawab organisasi kepada stakeholder dan memertimbangkan keinginan masyarakat untuk melihat kontribusi organisasi untuk perkembangan masyarakat luas.

Aparatur pengelola bertanggung jawab berarti berkewajiban menanggung akibat atas perbuatan-perbuatan yang telah dilakukannya. Orang yang bertanggung jawab dapat diminta penjelasan tentang tingkah lakunya, bukan saja dapat menjawab, melainkan juga harus menjawab. Ini berarti tanggung jawab adalah memiliki tanggung jawab.

Orang bertanggung jawab atas sesuatu, yang disebabkan olehnya tetapi untuk bertanggung jawab, tidak cukup seseorang itu menjadi penyebab, tetapi perlu adanya kebebasan. Kebebasan syarat mutlak untuk adanya tanggung jawab.

Menurut Suseno (1998) kebebasan adalah:

- 1) Kebebasan yang diterima dari orang lain, disebut sebagai kebebasan sosial.
- 2) Kebebasan dalam arti kemampuan seseorang untuk menentukan tindakannya sendiri disebut sebagai eksistensial.

Kebebasan eksistensial pada hakikatnya merupakan kemampuan manusia untuk menentukan dirinya sendiri. Sifatnya positif artinya kebebasan itu tidak menekankan segi bebas dari apa, melainkan bebas untuk apa. Kebebasan itu mendekatkan wujudnya secara positif dalam tindakan yang disengaja. Kebebasan eksistensial tidak hanya berarti bahwa seseorang menentukan tindakannya, melainkan melalui tindakannya seseorang menentukan dirinya sendiri.

Dan hal ini dipertegas lagi oleh Suseno (1997) bahwa orang yang bertanggung jawab adalah orang yang menguasai diri, tidak ditaklukkan oleh perasaan atau emosi, serta sanggup untuk mencapai tujuan yang disadarinya penting, meskipun berat.

Hal ini menunjukkan bahwa orang yang bertanggung jawab berate sudah dewasa dan matang secara psikologis, yang memiliki kebebasan mengendalikannya emosi, menguasai diri dan memahami tindakan yang telah dilaksanakannya membawa konsekuensi tanggung jawab secara individual.

Tanggung jawab dapat disintesis sebagai Tanggung jawab pada kewajiban moral aparat dalam meningkatkan kepercayaan, etika aparat integritas, kejujuran, kontribusi aparat, perilaku baik, dan pengalaman yang mengarah pada perbaikan diri aparat dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tugas dan fungsinya di dalam organisasi. Dengan indikator yang dapat diukur melalui:

- 1) Kewenangan aparat
- 2) Kesejahteraan ekonomi aparat
- 3) Kelembagaan aparat dan
- 4) Pengalaman aparat

2) Konflik Organisasi

Konflik terkait dengan kehidupan, dan sulit untuk ditolak keberadaannya dan ditundari dari berbagai aspek kehidupan. Dalam organisasi konflik akan muncul seiring dengan kemajuan dan kemunduran organisasi itu sendiri. Konflik akan selalu menyertai perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi. Intensitas konflik akan beramfaat apabila berada pada posisi medium, sedangkan pada intensitas tinggi dan rendah akan menghasilkan eksekusi negatif terhadap organisasi. Pada saat berdampak negatif dan positif seluruh lahan kehidupan organisasi akan merasakannya tanpa terkecuali sumberdaya manusianya. Oleh karena itu, diagnosis konflik sedini mungkin harus dilakukan dalam organisasi agar pengendalian konflik dapat dilakukan dengan efektif.

Memahami konflik, sebab dan akibatnya penting sekali untuk mencapai sukses dalam kehidupan pribadi dan profesional. Pendapat dari para ahli mengenai konflik sangat beragam, seperti akan diraikan berikut :

Menurut El-Ansary and Coughlan, 1996 (dalam Kevin, 2001) "*conflict is defined as the behaviors or feelings of interdependent parties in response to potensial or actual obstructions that impede one or more of the parties achieving their goals*".

Menurut Henry L. Tossy (1990) "*Conflict can be a disagreement, the presence of tension, or the existence of another difficulty between two or more parties*". Dalam hal ini pengertian konflik menurut Tossy meliputi, ketidaksetujuan, ketegangan antar individu atau kelompok. Kelompok konflik juga merefleksikan perlakuan pihak-pihak yang terlibat.

Menurut Robbins (2003) konflik adalah suatu proses yang mulai bila suatu pihak mulai merasa bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif sesuatu yang menjadi kepedulian pihak pertama. Hal senada dinyatakan oleh Kinicki (2003) bahwa "*conflict is a process in which one party perceives that its interests are being opposed or negatively affected by another party*". Kedua pendapat ini dikemukakan sama dengan pendapat Callister, et al (1995) menyatakan konflik adalah suatu proses di mana suatu kelompok merasa sesuatu yang diperhatikannya juga diperhatikan lawannya atau perlakuan negatif dari kelompok lainnya.

McShane & Von Glunow (2005) mengatakan bahwa "*conflict is the process in which one party perceives that its interests are being opposed or negatively affected by another party*". Jadi konflik pada dasarnya adalah sebuah persepsi, sehingga konflik akan ada ketika seseorang percaya atau merasa bahwa orang lain atau kelompok menghalangi usahanya.

Gibson, et al (1996) menyatakan bahwa konflik itu ada apabila adanya konfrontasi diantara kelompok baik yang bersifat negatif maupun positif.

Sedangkan menurut Daniel Webster dalam Pickering (2006) konflik merupakan persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain, keadaan atau perilaku yang bertentangan, perselisihan akibat kebutuhan, dorongan, keinginan atau tuntutan yang bertentangan dan perseteruan.

Menurut Winardi (1994) ada empat macam tipe konflik yaitu:

1. Konflik dalam diri individu tertentu, terjadi apabila seorang individu tidak pasti tentang pekerjaan apa yang diharapkan akan dilakukan olehnya, adanya tuntutan tertentu dari pekerjaan yang ada yang berbenturan dengan tuntutan lain, atau apabila sang individu dituntut untuk melaksanakan hal-hal yang melebihi kemampuannya.
2. Konflik antara pribadi, seringkali dianggap sebagai hal yang terjadi karena adanya perbedaan-perbedaan dalam kepribadian. Konflik yang demikian biasanya muncul karena tekanan-tekanan yang berkaitan dengan peranan (misalnya antara manajer dan pihak bawahan) atau dari orang mempersonalisasi konflik antara kelompok-kelompok.
3. Konflik antara kelompok, situasi konflik yang muncul dalam organisasi sebagai suatu jaringan kerja kelompok-kelompok yang saling terkait
4. Konflik antara organisasi, pada umumnya konflik demikian dipandang dari sudut persaingan yang memisahkan perusahaan-perusahaan swasta dan konflik antar organisasi merupakan persoalan yang lebih luas.

Sedangkan menurut Pickering (2006) jenis konflik terdiri dari:

1. Konflik diri, yaitu gangguan emosi yang terjadi dalam diri seseorang karena diuntut menyelesaikan pekerjaan atau memenuhi suatu harapan sementara pengalaman, minat, tujuan dan tata nilai yang dimilikinya tidak sanggup memenuhinya.



Soedjono (2005) mengukur Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Aparatur pada Terminal Penumpang Unam Disurbaya, menyimpulkan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi, kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja aparatur dan budaya organisasi memiliki kinerja organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan aparatur. Dimensi Budaya organisasi yang digunakan adalah: inovasi dan pengambilan resiko perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia berorientasi pada tim, agresivitas dan yang terakhir stabilitas.

Temam Kusmono (2005) yang dilakukan terhadap aparatur pada sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur, menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Dimensi budaya organisasi yang digunakan adalah: *team work, leader, dan characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku. Sedangkan dimensi motivasi yang digunakan adalah: *compensation* dan *expectancy*.

Fanscis Orwusu (2005), menyimpulkan bahwa variabel *Organization Culture* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada organisasi publik di Negara Ghana. Dimensi budaya organisasi yang digunakan adalah: *organization mission, recruitment and training, performance expectation and evaluation, employmen recognition and sanctions, autonomy*.

Crish Dawson and Alfonso Ribero (2004), menyimpulkan bahwa Harapan yang tinggi dapat berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi. Dengan harapan yang tinggi dapat berpengaruh pada motivasi dan kinerja dan motivasi dan kinerja tanpa melakukan pengontrolan dengan ketat.

Tomu Lisiantio dan Bambang Setiaji (2005) mengukur Pengaruh Pengaruh Motivasi, Kepuasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur (Studi Kasus di Lingkungan apatur PDAM Kota Surakarta, menyimpulkan Motivasi dan variabel kepuasan serta variabel disiplin kerja variabel berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur. Dimensi motivasi yang digunakan adalah: pengalaman kerja, pendidikan, tanggungan keluarga per rumah tangga.

I Made Yusa Dharmawan tahun 2011 Kinerja aparatur adalah hasil kerja aparatur dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepada semua aparatur. Kompensasi dan lingkungan kerja non fisik diyakini akan mempengaruhi disiplin dan kinerja aparatur Hotel Nikki Denpasar dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Semakin tinggi kompensasi dan meningkatnya lingkungan kerja non fisik serta disiplin maka semakin tinggi kinerja aparatur Hotel Nikki Denpasar. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kompensasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan secara langsung terhadap disiplin dan kinerja aparatur. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel sebanyak 110 orang responden. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang berupa daftar pernyataan. Teknik analisis data yang dipergunakan adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan program SPSS 15.0 for Windows. Berdasarkan hasil analisis jalur, terbukti bahwa kompensasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap disiplin dan kinerja aparatur Hotel Nikki Denpasar. Implikasi dari penelitian ini adalah kinerja aparatur harus ditingkatkan, terutama dalam hal: pekerjaan harus sesuai dengan standar, pekerjaan harus mencapai target/kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dan sikap kerjasama aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan. Kompensasi harus ditingkatkan, terutama dalam hal tunjangan hari raya. Lingkungan kerja non fisik harus diperbaiki dalam hal suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi. Disiplin harus ditingkatkan terutama dalam hal: tanggung jawab atas pekerjaan dan memelihara suasana kerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaan.

Untuk mengkaji pengaruh Budaya kerja, lingkungan kerja dan tanggungjawab terhadap kinerja aparatur ada beberapa hal yg perlu dipertimbangkan hubungan konseptual seperti:

1. Budaya Kerja dan Kinerja Aparatur
Keputusan Menteri Negara yang pengertannya yaitu : Keberanian diartikan sebagai keberanian menanggung resiko dalam pembuatan keputusan dengan cepat dan tepat waktu.

Budaya ialah segala tindakan kelakuan manusia sesuatu sehari-hari yang dipelajari seseorang daripada kebiasaan yang merupakan sistem gagasan dan tindakan serta karya yang dihasilkan manusia dalam kehidupan bermasyarakat yang diadatkan melekat pada dirinya melalui pengalaman dalam kehidupan kelompok masyarakatnya.

Keadaan ini terbentuk dengan kekhazanah etnik, keadaan geografis suatu daerah. Karena kehidupan manusia senantiasa dalam berkelompok maka segala dengan persebaran kelompok manusia terbentuk berbagai etnik yang mempunyai kepercayaan dan nilai-nilai yang diyakini bersama sebagai dasar membentuk aturan dalam kelompok masyarakat tersebut.

Nilai dan kepercayaan adalah sesuatu keyakinan yang mendasar seseorang berperilaku dalam bekerja. Makna dari suatu nilai adalah asumsi dasar mengenai apa-apa yang ideal diinginkan atau berharga. Sehingga kepercayaan seseorang dipengaruhi nilai atau budaya yang kemudian menjadi suatu budaya kerja bagi seseorang dalam bekerja. Bahkan salah yang terkait mempengaruhi kepercayaan seseorang adalah keyakinan atas agamanya yang dianutnya. Di duga budaya kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja aparat.

2. Lingkungan Kerja Dan Kinerja Aparat

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja aparat. Karena Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap aparatur didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila aparatur dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan

dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja aparatur.

Kondisi dan suasana lingkungan kerja yang baik akan dapat tercipta dengan adanya penyusunan organisasi secara baik dan benar sebagaimana yang dikatakan oleh Sarwoto (1991) bahwa suasana kerja yang baik dilaksanakan terutama dalam organisasi yang tersusun secara baik, sedangkan suasana kerja yang kurang baik banyak ditimbulkan oleh organisasi yang tidak tersusun dengan baik pula. Dari pendapat tersebut diduga dapat ditunjukkan bahwa terciptanya suasana kerja sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi yang ada dalam organisasi tersebut. Di duga lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja aparat.

3. Tanggungjawab dan Kinerja Aparat

Konsep tentang tanggung jawab telah dikenal sejak tahun 1970. Saat ini wacana tentang pelaksanaan tanggung jawab organisasi telah berkembang dengan pesat. Ide dasar tanggung jawab sosial organisasi adalah dari keputusan organisasi yang mempengaruhi *stakeholder* secara sosial dan organisasi harus bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambarnya.

The World Business Council for Sustainable Development, mendeskripsikan tanggung jawab organisasi sebagai komitmen yang berkesinambungan dalam dunia bisnis untuk bertindak etis dan berkontribusi terhadap perkembangan ekonomi sementara meningkatkan kualitas hidup di tempat kerja dan keluarannya pada khususnya, dan komunitas lokal dan sosial pada umumnya. Tanggung jawab organisasi merupakan konsep dimana organisasi mempertimbangkan kepentingan lingkungan masyarakat sekitar dengan bertanggung jawab terhadap dampak kegiatan operasional organisasi kepada konsumen, aparatur, *shareholders*, masyarakat dan lingkungan disemua aspek kegiatan operasional organisasi.

Terdapat kasus moral yang kuat dalam tanggung jawab sosial dan bisnis. Penerapan tanggung jawab sosial dalam praktek manajemen berpusat pada memaksimalkan kontribusi bagi keberhasilan usaha dan mencapai tujuan yang berkesinambungan. *Corporate Social Reputation* merefleksikan tanggung jawab sosial organisasi yang dilaksanakan oleh warga negara yang memiliki tata kelola yang baik, meyakini bahwa strategi non-pasar yang efektif dirumuskan dan

pelaksanaan dan syarat lainnya.
Merdeka juga harus memastikan agar keseimbangan tetap terjaga dalam pemenuhan kebutuhan terhadap *stakeholder* dan kebutuhan mereka. Dalam Undang-Undang No 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dijelaskan bahwa organisasi berkewajiban untuk bertanggung jawab sosial dan lingkungannya. Selain itu Undang-Undang tentang Penanaman Modal No 25 Tahun 2007 dalam pasal 15 dijelaskan bahwa organisasi melaksanakan tata kelola organisasi yang sehat dan tanggung jawab dalam mengelola organisasi. Sehingga di duga tanggungjawab langsung positif terhadap kinerja aparat.

4. Budaya Kerja, Lingkungan Kerja, Tanggungjawab dan Kinerja Aparatur

Budaya organisasi pada dasarnya terbentuk melalui beberapa peraturan-peraturan, kebiasaan-kebiasaan agar dapat dilaksanakan. Tahap pertama falsafah dan pengaruh yang kuat dalam memilih kriteria yang tepat. Tahap kedua, iklim organisasi yang kondusif dan dapat diterima oleh anggota. Nilai-nilai organisasi diturunkan kepada manajer puncak yang bertugas menciptakan peraturan-peraturan, kebiasaan-kebiasaan agar dapat dimengerti dan dilaksanakan. Tahap ketiga, adalah proses sosialisasi. Proses sosialisasi ini memasyarakatkan, tidak hanya sekedar mengumumkan atau menggalang lebih dari itu harus dipelopori dari pimpinan puncak dan para manajernya.

Budaya kerja adalah suatu kebiasaan yang dilaksanakan secara sistematis dalam organisasi yang dilakukan dan dirasakan oleh aparat di tingkat organisasi secara intensif dan memberi pengaruh pada perilaku aparat seperti karakter dan sifat perilaku dalam organisasi. Indikator untuk variabel budaya kerja adalah sistem kerja aparat, tingkah laku aparat, sikap aparat dan kebiasaan aparat bekerja.

Lingkungan kerja adalah tempat di mana aparat melakukan aktivitas sehari-harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan aparat untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional aparat. Jika aparat merasa nyaman lingkungan kerja

di mana dia bekerja, maka aparat tersebut akan lebih di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja aparat juga tinggi. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat aparat bekerja.
Sihombing menyatakan bahwa: Lingkungan Kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik itu mencakup peralatan kerja, suhu di tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerjasedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta antara sesama aparaturnya. Diduga secara bersama-sama berpengaruh langsung positif.

Dengan demikian budaya kerja yang kuat akan berpengaruh lebih besar terhadap aparat dibandingkan budaya yang lemah. Jika memang kuat dan mendukung standar etis yang tinggi budaya itu seharusnya memiliki pengaruh yang sangat kuat dan positif terhadap perilaku aparat. Sehingga di duga budaya kerja, lingkungan kerja dan tanggungjawab secara bersama-sama berpengaruh langsung positif terhadap kinerja aparat.



PERAN LINGKUNGAN DALAM ORGANISASI

Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur hal ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif budaya kerja terhadap kinerja aparatur dengan koefisien jalur sebesar 0,382 dan nilai t_{hitung} (4,416) > t_{tabel} (1,99) pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan semakin baik budaya kerja menyebabkan kinerja aparatur semakin meningkat. Budaya kerja merupakan perangkat nilai, norma dan aturan yang dirasakan individu, memunculkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini pegawai untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik dalam pembentukan budaya kerja, terlewat ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah dalam organisasi.

Menurut Nawawi (2003) budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi yang tegas, namun dari pelaku organisasi secara umum telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Budaya kerja akan bermanfaat dalam organisasi takkala masing-masing saling membutuhkan sumbang saran dari teman sekerjanya, namun budaya kerja ini akan berakibat buruk apabila dalam instansi tersebut mengeluarkan egoisme masing-masing karena dia dapat bekerja sendiri tanpa bantuan orang lain.

Kuatnya budaya kerja akan terlihat dari bagaimana aparatur memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku aparatur yang digambarkan melalui motivasi, dedikasi, kreativitas, kemampuan dan komitmen yang tinggi. Semakin kuat budaya kerja, semakin tinggi komitmen dan kemampuan yang dirasakan aparatur. Makin banyak aparatur yang memberikan nilai-nilai makin tinggi kemampuan dan komitmen mereka pada nilai-nilai makin kuat budaya.

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur hal ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja aparatur dengan koefisien jalur sebesar 0,311 dan nilai t_{hitung} (3,583) > t_{tabel} (1,99) pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan semakin baik lingkungan kerja menyebabkan kinerja aparatur semakin meningkat. Lingkungan kerja adalah keadaan sarana dan prasarana serta aspek sosial yang mendukung aparat dalam melaksanakan pekerjaan yang didukung oleh suasana terciptanya lingkungan fisik dan nonfisik yang baik akan menentukan keberhasilan tujuan organisasi.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja aparatur. Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap aparatur didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila aparatur dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu pemerintah dan perusahaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja aparatur.

Menurut Mullins (2005) lingkungan kerja berupa perangkat sarana dan prasarana, komunikasi, dan dukungan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berupa lingkungan fisik tetapi juga proses komunikasi dan dukungan teknologi. Dalam konteks pekerjaan lingkungan yang dimaksud merujuk pada lingkungan organisasi yaitu unsur yang berada di luar batas organisasi yang berpotensi memberi stimulus dan mempengaruhi semua atau sebagian organisasi, termasuk sumber daya manusia, sumber daya keuangan, pelanggan, dan permintaan pasar, teknologi, kondisi ekonomi pemerintah, dan kultur budaya organisasi. Sementara itu stimulus lingkungan kerja meliputi gaya manier, teknologi, kebiasaan sosial, sistem keselamatan, perencanaan kompensasi dan kesempatan berkari.

Lingkungan kerja harus diciptakan sedemikian rupa sehingga mendukung anggota organisasi dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain lingkungan kerja harus secara potensial mendukung keberhasilan kinerja yang melaksanakan pekerjaan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja

PERAN LINGKUNGAN DALAM ORGANISASI

Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur. Hal ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif budaya kerja terhadap kinerja aparatur dengan koefisien jalur sebesar 0,382 dan nilai t_{hitung} (4,416) > t_{tabel} (1,99) pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan semakin baik budaya kerja menyebabkan kinerja aparatur semakin meningkat. Budaya kerja merupakan perangkat nilai, norma dan aturan yang dirasakan individu, memengaruhi keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini pegawai untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik dalam pembentukan budaya kerja, ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah dalam organisasi.

Menurut Nawawi (2003) budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi yang tegas, namun dari pelaku organisasi secara umum telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Budaya kerja akan bermanfaat dalam organisasi tatkala masing-masing saling membutuhkan sumber daya dari teman sekerjanya, namun budaya kerja ini akan berakibat buruk apabila dalam instansi tersebut mengeluarkan ego masing-masing karena dia dapat bekerja sendiri tanpa bantuan orang lain.

Kuatnya budaya kerja akan terlihat dari bagaimana aparatur memandirikan budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku aparatur yang digambarkan melalui motivasi, dedikasi, kreativitas, kemampuan dan komitmen yang tinggi. Semakin kuat budaya kerja, semakin tinggi komitmen dan kemampuan yang dirasakan aparatur. Makin banyak aparatur yang memandirikan nilai-nilai makin tinggi kemampuan dan komitmen mereka pada nilai-nilai makin kuat budaya.

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur hal ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja aparatur dengan koefisien jalur sebesar 0,311 dan nilai t_{hitung} (3,583) > t_{tabel} (1,99) pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan semakin baik lingkungan kerja menyebabkan kinerja aparatur, akan semakin meningkat. Lingkungan kerja adalah keadaan sarana dan prasarana serta aspek sosial yang mendukung aparat dalam melaksanakan pekerjaan yang didukung oleh suasana penciptaan lingkungan fisik dan non fisik yang baik akan menentukan keberhasilan tujuan organisasi.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja aparatur. Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap aparatur didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila aparatur dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja aparatur.

Menurut Mullins (2005) lingkungan kerja berupa seperangkat sarana dan prasarana, komunikasi, dan dukungan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berupa lingkungan fisik tetapi juga proses komunikasi dan dukungan teknologi. Dalam konteks pekerjaan, lingkungan yang dimaksud merujuk pada lingkungan organisasi, yaitu unsur yang berada di luar batas organisasi yang berpotensi memberi stimulus dan mempengaruhi semua atau sebagian organisasi, termasuk sumber daya manusia, sumber daya keuangan, pelanggan, dan permintaan pasar, teknologi, kondisi ekonomi, pemerintah, dan kultur budaya organisasi, sementara itu stimulus lingkungan kerja meliputi gaya manjer, teknologi, kehadiran, sejawat, sistem kesejahteraan, perencanaan kompensasi dan kesempatan berkariir.

Lingkungan kerja harus diciptakan sedemikian rupa sehingga mendukung anggota organisasi dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain lingkungan kerja harus secara potensial mendukung kekehasnatan kelompok yang melaksanakan pekerjaan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja



PERAN LINGKUNGAN DALAM ORGANISASI

Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur hal ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif budaya kerja terhadap kinerja aparatur dengan koefisien jalur sebesar 0,382 dan nilai $t_{hitung} (4,416) > t_{tabel} (1,99)$ pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan semakin baik budaya kerja menyebabkan kinerja aparatur semakin meningkat. Budaya kerja merupakan seperangkat nilai, norma dan aturan yang dirasakan individu memunculkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini pegawai untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik dalam pembentukan budaya kerja, tetapi takala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah dalam organisasi.

Menurut Nawawi (2003) budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi yang tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Budaya kerja akan bermanfaat dalam organisasi takkala masing-masing saling membutuhkan sumbang saran dari teman sekerjanya, namun budaya kerja ini akan berakibat buruk apabila dalam instansi tersebut mengeluarkan egoisme masing-masing karena dia dapat bekerja sendiri tanpa bantuan orang lain. Kuatnya budaya kerja akan terlihat dari bagaimana aparatur memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku aparatur yang digambarkan melalui motivasi, dedikasi, kreativitas, kemampuan dan komitmen yang tinggi. Semakin kuat budaya kerja, semakin tinggi komitmen dan kemampuan yang dirasakan aparatur. Makin banyak aparatur yang menilai nilai-nilai makin tinggi kemampuan dan komitmen mereka pada nilai-nilai itu makin kuat budaya.

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur hal ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja aparatur dengan koefisien jalur sebesar 0,311 dan nilai $t_{hitung} (3,583) > t_{tabel} (1,99)$ pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan semakin baik lingkungan kerja menyebabkan kinerja aparatur, akan semakin meningkat. Lingkungan kerja adalah keadaan sarana dan prasarana serta aspek sosial yang mendukung aparat dalam melaksanakan pekerjaan yang didukung oleh suasana penciptaan lingkungan fisik dan nonfisik yang baik akan menentukan keberhasilan tujuan organisasi.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja aparatur. Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap aparatur didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila aparatur dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akansangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja aparatur.

Menurut Mullins (2005) lingkungan kerja berupa seperangkat sarana dan prasarana, komunikasi, dan dukungan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berupa lingkungan fisik tetapi juga proses komunikasi dan dukungan teknologi. Dalam konteks pekerjaan, lingkungan yang dimaksud merujuk pada lingkungan organisasi yaitu unsur yang berada di luar batas organisasi yang berpotensi memberi stimulus dan mempengaruhi semua atau sebagian organisasi, termasuk sumber daya manusia, sumber daya keuangan, pelanggan, dan permintaan pasar, teknologi, kondisi ekonomi-pemerintah, dan kultur budaya organisasi, sementara itu stimulus lingkungan kerja meliputi gaya manajer, teknologi, kebisingan, seawat sistem kesehatan, perencanaan kompensasi dan kesempatan berkari.

Lingkungan kerja harus diciptakan sedemikian rupa sehingga mendukung anggota organisasi dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain lingkungan kerja harus secara potensial mendukung kecenderungan kelompok yang melaksanakan pekerjaan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

Menurut Kaliman dan Grillo (2007) menyatakan, jika seseorang mengerjakan sesuatu karena tugas atau kewajiban, sebenarnya didorong oleh suatu kewajiban moral yang tak dapat dihindarkan. Setiap orang, menurut Kaliman dan Grillo (2007) lebih lanjut mempunyai tugas pribadi (*personal duty*) sebagai kewajiban moral berupa:

- (1) Membantu mengembangkan kepercayaan.
- (2) Bertindak dengan integritas.
- (3) Berkata sebenarnya.
- (4) Bertindak pantas.
- (5) Bertindak baik dan bermurah hati.
- (6) Bertemua kasih dan bertukar secara pantas.
- (7) Bertemua kasih dan bertukar secara pantas.

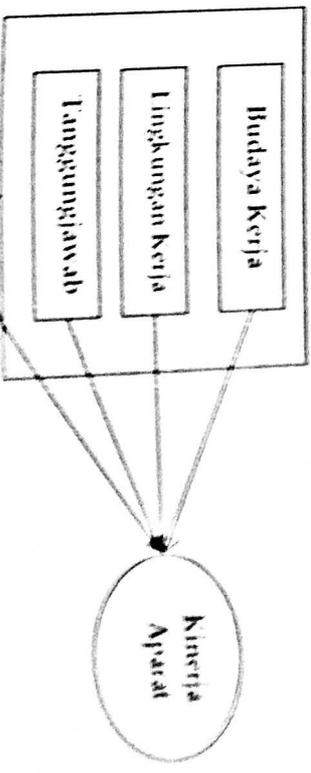
Sementara itu Seidman (1997) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan bertanggungjawab yaitu sikap perilaku yang berani menanggung segala akibat dan perhatian atau tindakan yang telah dilakukan. Sikap ini diwujudkan dalam perilaku yang konsekwen dan tuntas dalam melaksanakan sesuatu konsistensi dan diharapkan penyelesaiannya dapat dilakukan sampai akhir.

Perilaku ini diwujudkan dalam hubungannya dengan diri sendiri.

Menurut Grillo dan Grillo (2007) mengatakan bahwa budaya kerja yang dimaksud adalah perilaku yang menunjukkan sikap, pola pikir dan tindakan yang dapat memengaruhi dalam pelaksanaan tugas. Budaya kerja yang dimaksud adalah perilaku yang menunjukkan sikap, pola pikir dan tindakan yang dapat memengaruhi dalam pelaksanaan tugas. Budaya kerja yang dimaksud adalah perilaku yang menunjukkan sikap, pola pikir dan tindakan yang dapat memengaruhi dalam pelaksanaan tugas.

Budaya kerja, lingkungan kerja dan tanggungjawab bertanggungjawab terhadap kinerja aparatur ialah perilaku menunjukkan bahwa budaya kerja yang dimaksud adalah perilaku yang menunjukkan sikap, pola pikir dan tindakan yang dapat memengaruhi dalam pelaksanaan tugas. Budaya kerja yang dimaksud adalah perilaku yang menunjukkan sikap, pola pikir dan tindakan yang dapat memengaruhi dalam pelaksanaan tugas.

Dengan demikian kinerja aparatur di duga dipengaruhi oleh keterkaitan antara lain : budaya kerja, lingkungan kerja dan tanggungjawab sehingga merumun dan meningkatnya kinerja aparatur dapat disertai prilaku budaya kerja yang ditetapkan dalam lingkungan kerja dan bagaimana prilaku tersebut memberikan tanggungjawab lebih konsisten kepada aparatur dalam menciptakan dan merencanakan perencanaan pemerintah dan tingkat desa tersebut.



Gambar 1. Kerangka Berpikir Kinerja Aparat

Kinerja aparatur dapat memberikan implikasi terhadap:

1. Peningkatan dan peningkatan budaya kerja akan menyebabkan peningkatan kinerja aparatur. Budaya kerja merupakan seperangkat nilai, norma dan aturan yang dirasakan individu, menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini pegawai untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik dalam pembentukan budaya kerja, terjadi taklala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah dalam organisasi, sehingga dengan terciptanya budaya yang kondusif diorganisasi, hal ini akan berdampak positif terhadap kinerja aparatur dalam merencanakan, melaksanakan dan melakukan evaluasi pemberdayaan masyarakat di tingkat organisasi.
2. Perbaikan dan peningkatan lingkungan kerja akan berdampak positif terhadap kinerja aparatur. Ditemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja aparatur. Dengan demikian, semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin tinggi kinerja aparatur, implikasinya adalah adanya peningkatan kinerja aparatur dapat dilakukan melalui penataan ruang kantor, perbaikan sarana dan prasarana tempat kerja aparat dapat meningkatkan kinerja aparatur.
3. Pemberian tanggungjawab akan menyebabkan peningkatan kinerja aparatur. Tanggungjawab adalah kewajiban seseorang yang disertai tugas dan fungsinya berdasarkan keahlian dan keterampilan yang dimilikinya. Aparatur akan berkinerja tinggi dan bertanggungjawab pada tugasnya walaupun menghadapi berbagai tantangan.
4. Peningkatan dan perbaikan budaya kerja, lingkungan kerja dan tanggungjawab akan berdampak terhadap kinerja aparatur. Karena aspek aspek tersebut maka institusi pemerintah daerah dalam meningkatkan pemberdayaan masyarakatnya di tingkat desa dengan memberi kesempatan aparatur untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi program pemberdayaan Desa akan menghasilkan kinerja yang tinggi.



Daftar Pustaka

A. W. Widjaja, 2006, Administrasi Kepegawaian, Jakarta: Rajawali.

A. W. Widjaja, 2006, Administrasi Kepegawaian, Jakarta: Rajawali.

Abdul Halim, Achmad T, dan Muhammad Fakhri H. 2000. "Sistem Pengendalian Manajemen". BPF. Yogyakarta

Anthony, Banker, Kaplan, & Young. (1999). *Manangement Accounting, Second Edition*. Prentice Hall. International Edition

Armstrong, Michael. 2009. *Performance Management*. Kogan Page. London and Philadelphia.

Arkunto Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.

Baridwan, Zaki, 2000, *Intermediate Accounting*, Edisi Ketujuh, Cetakan Keenam, BPF, Yogyakarta.

Bandwin, H. John and Joyce E. A. Russell. 1998. *Human Resources Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill. Series In Management. New York

Cascio, W.F. 1992. *Managing Human Resources : Productivity, QWL and Profits*, 3rd edition. Singapore: Irwin McGraw Hill Inc.

Davis, Keith & Newstrom, W. John 1989. " *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*." New York: McGraw Hill Internation

-----1997. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. McGraw-Hill. Series In Management. New Delhi.

Dwiyanto, A. dkk, 2002, Reformasi Birokrasi di Indonesia, Yogyakarta, Pusat Studi Kependudukan dan dan Kebijakan, UGM.

Edvinson, Leif & Michael Malone. 1997. *Intellectual Capital, Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. Harper Business.

Faustino Cardoso Gomes. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pemerintah Anti Offset. Yogyakarta.

Fitz-enz, Jac & Barbara davtison. 2002. *How to Measure Human Resources Management*. 3rd. New York : The McGraw-Hill Book Company, Inc.

Gibson, James L., John M. Vancevich, and James H. Donnelly. 1997. *Organizational Behavior-Structure-Process*. Seventh Edition. Erwin Homewood, Boston.

