



UNIVERSITAS PERTAHANAN INDONESIA

**PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA PETUGAS *RESCUER*
BADAN SAR NASIONAL DI JAWA**

TESIS

**FERRY YULIANTO
1 2011 02 03 007**

**SEKOLAH PASCASARJANA STUDI KEAMANAN
PROGRAM STUDI MANAJEMEN BENCANA
UNTUK KEAMANAN NASIONAL**

**JAKARTA
DESEMBER 2012**

ABSTRAK

Nama : FERRY YULIANTO
Program Studi : Manajemen Bencana untuk Keamanan Nasional
Judul : Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Petugas *Rescuer* Badan SAR Nasional di Jawa

Tesis ini membahas tentang pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja *rescuer* Badan SAR Nasional dalam upaya memberikan pelayanan jasa SAR kepada masyarakat terhadap penanggulangan bencana dan musibah lainnya di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif dengan pendekatan SEM atau *Structural Equation Modeling* sebagai pisau analisisnya. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *rescuer* Basarnas.

Kata kunci: Kompetensi, motivasi kerja, kinerja, SEM (*Structural Equation Modeling*), Basarnas.

ABSTRACT

Name : FERRY YULIANTO
Study Program : Disaster Management for National Security
Title : The Effect of Competency and Work Motivation on Performance of National SAR Agency's Rescuer in Java

This thesis discusses the influence of competency and work motivation toward performance of National SAR Agency's rescuer in an effort to provide SAR services to the people of Indonesia in disaster and accident. This study uses the approach of quantitative methodology of SEM (*Structural Equation Modeling*) as a tool analysis. The analysis shows that the competency and work motivation have a positive and significant impact on the Basarnas rescuer's performance.

Keyword: Competency, Work Motivation, Performance, SEM (*Structural Equation Modeling*), Basarnas.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bencana adalah salah satu ancaman bagi kelangsungan hidup manusia. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2007 tentang Penanggulangan Bencana pada Bab 1, Pasal 1 mendeskripsikan bencana sebagai peristiwa atau rangkaian peristiwa yang mengancam dan mengganggu kehidupan dan penghidupan masyarakat yang disebabkan, baik oleh faktor alam dan/atau faktor nonalam maupun faktor manusia sehingga mengakibatkan timbulnya korban jiwa manusia, kerusakan lingkungan, kerugian harta benda, dan dampak psikologis.

Indonesia, sebagai negara yang memiliki kerentanan dan ancaman risiko yang sangat tinggi terhadap bencana, memiliki potensi bencana yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Kejadian bencana di Indonesia pada tahun 2002 tercatat sebanyak 190 kali dan meningkat tajam menjadi 1.675 kali pada tahun 2009 atau terjadi peningkatan sebanyak 9 kali lipat selama 7 tahun (data BNPB dalam Tunggal, 2011).

Bencana juga menjadi salah satu ancaman bagi suatu komunitas negara karena bencana dapat melemahkan tingkat pertahanan dan keamanan suatu negara. Fenomena bencana telah mengubah paradigma pertahanan Indonesia. Pemerintah memasukkan unsur bencana dan dampak pemanasan global sebagai bagian dari lingkungan strategis global selain isu terorisme, senjata pemusnah masal, kelangkaan energi, dan ancaman keamanan lintas negara. Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, dalam konteks strategi pertahanan negara sesuai dengan Peraturan Menteri Pertahanan Nomor: Per/22/M/XII/2007 tentang Strategi Pertahanan Negara Republik Indonesia, memasukkan unsur bencana dalam konteks pertahanan dan keamanan negara karena bencana dapat melemahkan semua aspek kehidupan bermasyarakat dan bernegara.

Lebih lanjut, bencana alam dalam skala besar bukan hanya akan menimbulkan korban jiwa dan harta benda melainkan juga akan mempengaruhi mekanisme pemerintahan, terutama dalam layanan kepada masyarakat. Situasi

demikian akan rentan terhadap gangguan keamanan dan ketertiban yang pada skala tertentu akan membawa dampak negatif pada penyelenggaraan pertahanan negara secara keseluruhan.

Selain itu, dalam Buku Putih Pertahanan Indonesia yang disahkan oleh Kementerian Pertahanan Republik Indonesia dalam Peraturan Menteri Pertahanan Nomor: Per/03/M/II/2008 tentang Buku Putih Pertahanan Indonesia 2008, pemerintah melihat bahwa fenomena bencana yang cenderung meningkat di Indonesia membuat pemerintah harus memikirkan dampak bencana dalam konteks pertahanan dan keamanan negara. Kesadaran masyarakat internasional dalam penanggulangan dampak bencana alam dipandang akan mempengaruhi pola kerjasama pertahanan di masa yang akan datang. Kecenderungan tingginya kejadian bencana di Indonesia juga akan mempengaruhi kebijakan pertahanan negara, baik penyiapan kekuatan maupun logistik dan prosedur penggunaan kekuatan.

Pemerintah sebenarnya memiliki beberapa instansi teknis penanggulangan bencana. Salah satunya adalah Badan SAR Nasional atau Basarnas. Basarnas adalah Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang bertugas melaksanakan tugas pencarian dan pertolongan (SAR) dalam musibah pelayaran, penerbangan, bencana, dan musibah lainnya sebagai wujud pelayanan kepada masyarakat dalam bidang pencarian dan pertolongan. Hal ini berdasarkan pada Peraturan Presiden Nomor 99 Tahun 2007 tentang Badan SAR Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2006 tentang Pencarian dan Pertolongan. Basarnas dituntut untuk bekerja dan berkinerja dengan baik sesuai dengan visi Basarnas yaitu berhasilnya pelaksanaan operasi SAR pada setiap waktu dan tempat dengan cepat, handal, dan aman.

Instansi Basarnas, dalam perkembangannya, memiliki Unit Pelaksana Teknis di daerah sebanyak 33 Kantor SAR yang tersebar di seluruh wilayah NKRI. Seluruh Kantor SAR dilengkapi dengan sumber daya, baik peralatan SAR maupun SDM, untuk melaksanakan tugas-tugas SAR. Dalam wilayah kerja Kantor SAR, masing-masing terdapat Pos SAR untuk mempercepat *response time* jika terjadi musibah atau bencana. Sampai dengan tahun 2012, Basarnas

memiliki 60 Pos SAR di seluruh wilayah Indonesia (Data dari Bagian Ortala, Kantor Pusat Basarnas).

Namun, faktanya, hasil evaluasi tingkat akuntabilitas kinerja Basarnas berdasarkan hasil evaluasi oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tergolong rendah. Berdasarkan evaluasi sesuai dengan surat nomor: B/657/M.PAN-RB/02/2012 tanggal 14 Februari 2011, Basarnas mendapatkan penilaian 22,58 dari bobot nilai 100 atau *grade* "D" pada tahun 2010 dan nilai 49,40 dari bobot nilai 100 atau *grade* "C" pada tahun 2011.

Tabel 1.1 Evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Basarnas oleh Kementerian PAN dan Reformasi Birokrasi

Komponen Yang Dinilai	Bobot	Nilai 2010	Nilai 2011
a. Perencanaan Kinerja	35	10,67	18,56
b. Pengukuran Kinerja	20	2,25	8,50
c. Pelaporan Kinerja	15	3,75	8,25
d. Evaluasi Kinerja	10	0,08	3,96
e. Capaian Kinerja	20	5,83	10,14
Nilai Hasil Evaluasi	100	22,58	49,40
Tingkat Akuntabilitas Kinerja		D	C

Melihat hasil evaluasi kinerja pada Tabel 1.1 di atas, tentunya perlu dilihat dari berbagai sudut pandang untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Basarnas. Kinerja menurut Robbins dalam Usman (2011) adalah produk dari fungsi kompetensi dan motivasi.

Kompetensi Basarnas dapat dilihat dari seberapa besar kemampuan para pegawainya, dalam hal ini petugas *rescuemya*. Dalam meningkatkan kemampuan teknis SAR bagi petugas *rescuemya*, Basarnas masih mengandalkan pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan teknis SAR pada Direktorat Diklat dan Pemasarakatan SAR, Basarnas. Pada tahap awal, petugas *rescuemya* mengikuti pendidikan dan pelatihan tingkat dasar SAR bagi para pegawai baru. Namun, faktanya, banyak pegawai baru yang harus menunggu giliran untuk mengikuti diklat dasar SAR sedangkan tugas-tugas pencarian dan pertolongan tetap

dilaksanakan dengan mengandalkan pembinaan internal dari para pegawai sebelumnya.

Sesuai dengan data yang didapatkan pada Direktorat Diklat dan Pemasyarakatan SAR, Basarnas, pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Dasar SAR bagi pegawai baru untuk penerimaan tahun Desember 2010 dilaksanakan mulai bulan Maret 2011 untuk 6 Kantor SAR, yaitu Kantor SAR Kupang, Kantor SAR Mataram, Kantor SAR Balikpapan, Kantor SAR Makassar, Kantor SAR Kendari, dan Kantor SAR Ambon. Sisanya dilaksanakan pada bulan-bulan berikutnya. Pegawai yang paling akhir mendapatkan Pendidikan dan Pelatihan Dasar SAR yaitu dari Kantor SAR Jakarta, Kantor SAR Semarang, Kantor SAR Surabaya, Kantor SAR Denpasar, Kantor SAR Pontianak, dan Kantor SAR Banjarmasin dimana kegiatan dilaksanakan pada bulan Oktober. Padahal, seluruh petugas *rescuer* perlu mengikuti pendidikan dan pelatihan SAR lanjutan seperti *jungle rescue*, *water rescue*, *high angle rescue technique*, *confined space rescue*, *collapse structure search and rescue*, dan lain sebagainya untuk meningkatkan kompetensinya sebagai seorang petugas *rescuer*.

Minimnya pendidikan dan pelatihan SAR tentu akan menjadi kendala dalam peningkatan kemampuan sumber daya manusia Basarnas. Hal ini dapat dilihat dari laporan hasil evaluasi monitoring pada Kantor SAR di daerah pada tahun 2011 (Data Biro Perencanaan dan KTLN Basarnas tahun 2011). Kantor SAR Medan, Kantor SAR Palembang, Kantor SAR Pontianak, Kantor SAR Denpasar, Kantor SAR Ambon, Kantor SAR Manado, dan Kantor SAR Timika masih memerlukan peningkatan pendidikan dan pelatihan SAR bagi para *rescuemya* terutama diklat lanjutan dan spesialis SAR. Peningkatan kualitas SDM tentu menjadi harga mati bagi para *rescuer* Basarnas karena mereka adalah ujung tombak terdepan dalam tugas-tugas pencarian dan pertolongan dalam keadaan darurat.

Hal ini selaras dengan apa yang dijelaskan oleh Kaswan (2012) bahwa salah satu kunci sukses dalam menjalankan suatu organisasi adalah dengan membangun manajemen sumber daya manusia yang berkualitas karena setiap organisasi diisi dan dikelola oleh manusia. Meskipun perkembangan ilmu

pengetahuan telah memudahkan pekerjaan, peran manusia masih sangat vital pada kontribusi hasil keluaran. Tanpa manusia, organisasi tidak akan pernah ada.

Jumlah pegawai Basarnas, dengan jabatan petugas *rescuer* sampai dengan tahun 2012, sebanyak 1.181 orang dengan berbagai latar belakang kualifikasi pendidikan teknis SAR. Berdasarkan data dari Bagian Kepegawaian, Kantor Pusat Basarnas, jumlah petugas *rescuer* yang telah mengikuti diklat SAR (selain Diklat Dasar SAR bagi seluruh pegawai di lingkungan Basarnas) sampai dengan tahun 2012 masih sangat minim sehingga kompetensi petugas *rescuer* tidak merata. Secara prosentase, jumlah petugas *rescuer* yang telah mengikuti diklat SAR dibandingkan dengan jumlah petugas *rescuer* seluruhnya masih sangat rendah. Berikut adalah komposisi petugas *rescuer* yang telah mengikuti diklat SAR.

Tabel 1.2 Komposisi *Rescuer* yang telah mengikuti Diklat SAR Lanjutan

No	Nama Diklat	Jumlah Peserta
1.	SAR Planning	123 orang (10,41%)
2.	HART	82 orang (6,94 %)
3.	Diklat MFR	241 orang (20,41 %)
4.	Diklat SMC	46 orang (3,90 %)
5.	Diklat Water Rescue	162 orang (13,72 %)
6.	Diklat Heli Rescue	44 orang (3,73 %)
7.	Diklat CSSR	24 orang (2,03 %)
8.	Jungle Rescue	54 orang (4,57 %)

(Sumber: Bagian Kepegawaian, Kantor Pusat Basarnas, 2012)

Selain permasalahan kompetensi, motivasi kerja petugas *rescuer* juga menjadi kendala bagi keberhasilan suatu kegiatan tanggap darurat bencana yang membutuhkan penanganan yang tepat, cepat, aman, dan sukses. Rendahnya penghargaan bagi para *rescuer* yang bertugas menentang maut dan bertaruh nyawa terkadang menimbulkan permasalahan tersendiri. Belum lagi masalah pemberian tunjangan atas risiko pekerjaan yang diemban yang sangat rendah serta tidak adanya jaminan asuransi atas risiko pekerjaan SAR yang sangat berisiko tinggi.

Selain itu, pola karir dan jenjang jabatan bagi petugas *rescuer* juga sangat tidak jelas. Banyak petugas *rescuer* yang justru termotivasi untuk bekerja pada bidang administrasi seperti tugas-tugas perkantoran karena bidang administrasi lebih jelas pola karirnya. Dari data yang didapatkan pada Bagian Kepegawaian Kantor Pusat Basarnas, penerimaan pegawai untuk jabatan petugas pencari dan penolong atau *rescuer* dari tahun 2008 sampai dengan 2010 sebanyak 1.301 orang dengan komposisi tahun 2008 sebanyak 107 orang, tahun 2009 sebanyak 457 orang, dan pada tahun 2010 sebanyak 737 orang. Namun, sesuai data Bagian Kepegawaian, sampai dengan tahun 2012, jumlah pegawai dengan jabatan *rescuer* untuk penerimaan 2008 s/d 2010 justru menurun menjadi 935 orang atau mutasi sebanyak 366 orang.

Untuk data mutasi petugas *rescuer* penerimaan sebelum 2008 tidak ditemukan tetapi, sesuai dengan data Bagian Kepegawaian, jumlah petugas *rescuer* untuk penerimaan sebelum tahun 2008 (dari tahun 1987 s/d 2007) sebanyak 246 (dua ratus empat puluh enam) orang. Angka yang sangat minim untuk jumlah petugas *rescuer* di seluruh Indonesia. Jadi, jika ditotal, jumlah petugas *rescuer* Basarnas sampai dengan 2012 sebanyak 1.181 orang petugas *rescuer*. Padahal, Basarnas seharusnya memiliki 1.547 petugas *rescuer* jika mutasi bisa dikendalikan dengan baik melalui jenjang karir yang menjanjikan sehingga mereka tidak banyak yang mengajukan mutasi pada jabatan administrasi.

Tabel 1.3 Komposisi Petugas *Rescuer* sampai dengan 2012

No.	Uraian	Jumlah	Mutasi	<i>Rescuer</i> saat ini
1.	<i>Rescuer</i> Penerimaan 2008	107	34	73
2.	<i>Rescuer</i> Penerimaan 2009	457	171	286
3.	<i>Rescuer</i> Penerimaan 2010	737	161	576

4. <i>Rescuer</i> sebelum 2008	246	-	246
TOTAL	1.547	366	1.181

(Sumber: Bagian Kepegawaian, Basarnas, 2012)

Selain itu, tugas Basarnas yang lebih banyak menunggu cenderung menimbulkan kegelisahan dan kebosanan bagi para petugas *rescuer*. Hal ini dapat mengurangi tingkat disiplin petugas *rescuer* dalam menjalankan tugas-tugas siaga SAR yang dituntut siap siaga SAR 24 jam.

Dari beberapa informasi yang didapatkan, kecenderungan menurunnya motivasi kerja banyak terjadi di beberapa Pos SAR yang ada di bawah pengawasan Kantor SAR. Pos SAR adalah kepanjangan tangan Kantor SAR untuk memberikan pelayanan jasa SAR pada tingkat kecamatan/kabupaten/kota sedangkan Kantor SAR berada pada tingkat provinsi.

Dari hasil wawancara dengan Koordinator Pos SAR Nias (perpanjangan tangan Kantor SAR Medan), peneliti mendapatkan informasi tentang rendahnya biaya operasional Pos SAR dan minimnya peralatan SAR sehingga hal tersebut seringkali menghambat kinerja para *rescuer* dalam melaksanakan tugas operasi SAR. Sistem penugasan dan tunjangan bagi Koordinator Pos Nias juga dirasakan sangat jauh dari kata puas karena Koordinator Pos Nias harus meninggalkan keluarganya saat bertugas untuk jangka waktu yang lama.

Pada kesempatan yang berbeda, Koordinator Pos SAR Labuhan Bajo dan Pos SAR Maumere di Flores, NTT, juga memiliki permasalahan yang serupa. Bahkan, Koordinator Pos SAR Labuhan Bajo dan Pos SAR Maumere yang merupakan perpanjangan tangan Kantor SAR Kupang tidak bertugas di lokasi pos (Pulau Flores) tetapi koordinator hanya *standby* di Kantor SAR Kupang (Pulau Timor) dengan alasan minimnya anggaran operasional untuk biaya transportasi. Hal ini tentu akan sangat berpengaruh terhadap para petugas *rescuer* yang ada di Pos SAR Labuhan Bajo dan Pos SAR Maumere yang koordinatornya jauh dari lokasi Pos SAR. Hal ini dapat berdampak pada turunnya motivasi kerja akibat rendahnya supervisi atau pengawasan.

Untuk itu, tentunya tidak berlebihan jika Kementerian PAN dan RB memberikan penilaian yang kurang bagus terhadap kinerja Basarnas meskipun faktanya Basarnas telah berperan aktif dalam setiap upaya pencarian dan pertolongan terhadap korban bencana dan musibah di Indonesia yang dilaksanakan bersama dengan potensi SAR yang ada seperti, TNI, Polri, dan masyarakat luas.

Oleh karena itulah, penelitian ini akan dilaksanakan untuk mengukur dan mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja Basarnas dalam upaya tanggap darurat bencana atau musibah yang akan fokus pada kinerja *rescuemy*. Judul penelitian yang akan diambil adalah “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Petugas *Rescuer* Badan SAR Nasional di Jawa”.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian tentang SDM Badan SAR Nasional dalam upaya tanggap darurat bencana dan/atau musibah ini adalah sebagai berikut:

- 1.2.1 Adakah pengaruh kompetensi terhadap kinerja petugas *rescuer* Badan SAR Nasional?
- 1.2.2 Adakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja petugas *rescuer* Badan SAR Nasional?
- 1.2.3 Adakah pengaruh kompetensi dan motivasi kerja (secara bersama-sama) terhadap kinerja petugas *rescuer* Badan SAR Nasional?

I.3 Tujuan dan Signifikansi Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.3.1 Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja petugas *rescuer* Badan SAR Nasional.
- 1.3.2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja petugas *rescuer* Badan SAR Nasional.

1.3.3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi dan motivasi kerja, secara bersama-sama, terhadap kinerja petugas *rescuer* Badan SAR Nasional.

I.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang akan menganalisa pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja petugas *rescuer* Badan SAR Nasional dalam upaya tanggap darurat bencana dan/atau musibah ini diharapkan memberikan kontribusi yang positif, baik bagi pengembangan ilmu manajemen, terutama manajemen bencana terkait dengan sumber daya manusia yang terlibat dalam penanggulangan bencana (aspek teoritis) dan bagi organisasi atau lembaga yang berhubungan langsung dengan hasil penelitian (aspek praktis).

1.4.1 Bagi ilmu pengetahuan (aspek teoritis). Ilmu manajemen telah berkembang begitu pesatnya dan manajemen bencana menjadi salah satu luasnya perkembangan ilmu manajemen. Dalam proses penanggulangan bencana tentunya dibutuhkan manajemen yang baik mulai dari tahap prabencana, tanggap darurat, dan pascabencana. Untuk melaksanakan manajemen bencana yang baik tentu dibutuhkan sumber daya yang baik pula, salah satunya adalah kebutuhan akan sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki motivasi yang tinggi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap perkembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen bencana dalam mengelola sumber daya manusia dalam setiap upaya penanggulangan bencana. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penelitian sebelumnya dan memberikan kemudahan bagi penelitian selanjutnya untuk terus menyempurnakan dan memberikan kritik serta masukan demi ilmu pengetahuan.

1.4.2 Bagi Instansi Badan SAR Nasional dan Universitas Pertahanan Indonesia (aspek praktis). Hasil dari penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi instansi Badan SAR Nasional dalam upaya pengembangan sumber daya manusia agar dapat memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat di bidang SAR demi mewujudkan cita-cita bangsa untuk menyelenggarakan pemerintahan yang baik (*good governance*). Minimnya hasil penelitian tentang Badan SAR

Nasional dan belum adanya bidang penelitian dan pengembangan dalam organisasi Badan SAR Nasional juga menjadi motivasi tersendiri bagi penulis agar penelitian ini bermanfaat bagi organisasi Badan SAR Nasional ke depan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan bermanfaat bagi Universitas Pertahanan Indonesia, baik bagi organisasi, pegawai, dan mahasiswanya, terutama bagi Program Studi Manajemen Bencana untuk Keamanan Nasional demi menambah khasanah keilmuan.

I.5 Ruang Lingkup dan Gambaran Desain Penelitian

Pengambilan data dalam penelitian ini akan difokuskan pada petugas *rescuer* pada instansi Badan SAR Nasional sehingga ruang lingkup penelitian ini hanya pada sumber daya manusia yang ada di lingkungan kerja Badan SAR Nasional. Saat ini, Badan SAR Nasional mempunyai 33 Kantor SAR dan 60 Pos SAR (unit pelaksana teknis) yang tersebar di seluruh Indonesia dengan kekuatan petugas *rescuer* sebanyak 1.181 orang.

Lebih lanjut, penelitian ini akan menggunakan metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2011), penelitian kuantitatif atau positivisme dilandasi pada suatu asumsi bahwa suatu gejala dapat diklasifikasikan dan hubungan gejala yang muncul bersifat kausal atau sebab akibat. Dalam penelitian kuantitatif, peneliti dapat melakukan penelitian dengan memfokuskan diri pada beberapa variabel yang dianggap mewakili permasalahan yang akan diteliti. Pola hubungan antara variabel yang akan diteliti tersebut selanjutnya disebut sebagai paradigma penelitian. Model penelitian atau pendekatan paradigma penelitian ini akan menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*).

SEM sendiri memiliki beberapa sebutan lain seperti yang dijelaskan oleh Hair (1998), yaitu analisis struktur kovarian (*covariance structure analysis*), analisis varian laten (*latent variable analysis*), analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*), dan analisis *linear structural relations* (LISREL) (Sugiyono, 2012, p. 323).

Pemilihan SEM sebagai pisau analisa dalam penelitian ini didasarkan pada kenyataan bahwa SEM memiliki keunggulan dalam menganalisis permasalahan karena di dalam analisis SEM, menurut Sugiyono (2012), peneliti dapat

melakukan tiga macam kegiatan secara serempak pada hasil *output*-nya yaitu pengecekan validitas dan reliabilitas, pengujian model antar variabel, dan kegiatan untuk mendapatkan model yang cocok untuk diprediksi. Hal ini terjadi karena SEM merupakan suatu alat analisa yang menggabungkan pendekatan analisis faktor (*factor analysis*), model struktural (*structural model*), dan analisis jalur (*path analysis*) (Sugiyono, 2012, p. 323).

Di lain pihak, Kline dan Klammer (2001) lebih mendorong penggunaan SEM dibandingkan dengan regresi berganda karena lima alasan yaitu (1) SEM memeriksa hubungan di antara beberapa variabel sebagai sebuah unit, bukan sedikit demi sedikit seperti yang terjadi pada regresi berganda; (2) pengukuran dengan kesalahan dengan mudah ditangani oleh SEM; (3) *Modification Index* yang dihasilkan oleh SEM menyediakan lebih banyak isyarat tentang arah penelitian; (4) interaksi juga dapat ditangani dalam SEM; (5) SEM mampu mengatasi *non recursive paths* (Wijanto, 2008, p. 8).

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi pasti memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya yang telah direncanakan. Menurut Wirawan (2009) “sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan (*power*) yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan, dan tindakan” (p.1). Sumber daya tersebut meliputi sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan, dan sumber daya teknologi. Sumber daya manusia manusia (SDM) adalah sumber daya yang terpenting dari keseluruhan sumber daya yang ada karena manusia adalah sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan menyinergikan sumber daya lainnya demi mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya SDM, sumber daya lainnya akan mengganggu dan kurang bermanfaat bagi kebutuhan dan tujuan organisasi (Wirawan, 2009).

Rachmawati (2008) juga memiliki pendapat yang sama bahwa sumber daya manusia memiliki peran yang besar bagi kesuksesan suatu organisasi dan banyak organisasi semakin menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Ia menambahkan bahwa “manusia membuat sasaran, strategi, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi” (Rachmawati, 2008, p. 1). Wehrich dan Koontz (2005) juga memberikan pandangan dan masukan bahwa “*manager often say that people are their most important asset. Yet the “human assets” are virtually never shown on the balance sheet as a distinct category, although a great deal of money is invested in the recruitment, selection, and training of people*” (p. 268).

Berdasarkan pernyataan Wehrich dan Koontz di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting dalam suatu komunitas atau organisasi meskipun pada kenyataannya sumber daya manusia

tidak pernah masuk dalam kategori aset yang biasa tertuang dalam suatu neraca perusahaan. Namun, untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas tentunya memerlukan investasi yang tidak sedikit mulai dari tahap penerimaan, seleksi, dan pendidikan bagi sumber daya manusia itu sendiri dimana nantinya mereka akan berperan demi kemajuan dan keberhasilan suatu perusahaan atau organisasinya.

Istilah SDM, menurut Wirawan (2009), mencakup semua yang terdapat dalam diri manusia yang antara lain terdiri atas lima dimensi antara lain fisik manusia, psikis manusia, sifat atau karakter manusia, pengetahuan dan keterampilan manusia, serta pengalaman manusia.

Jeffrey Pfeffer (1994) juga mengatakan sebelumnya bahwa sumber daya manusia merupakan *sustainable competitive advantage*. Ia membandingkan kedudukan istimewa SDM dengan sumber-sumber keunggulan lain yang kini semakin berkurang kemampuannya seperti teknologi produk dan proses produksi (Kaswan, 2012, p. 2). James D.D. Massie (2006) menambahkan bahwa salah satu faktor kunci untuk menghasilkan *sustainable competitive advantage* adalah tersedianya *intellectual human capital* kompetitif yang memiliki sifat kreatif, inovatif, fleksibel, dan *entrepreneurship* (Kaswan, 2012, p. 2).

Melihat potensi dan pentingnya sumber daya manusia tersebut di atas, perlu adanya manajemen yang baik untuk dapat mengelola sumber daya manusia agar bisa memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi. Menurut Wibowo (2011), manajemen adalah suatu seni untuk mendapatkan segala sesuatu yang dilakukan melalui orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen merupakan praktik spesifik yang mengubah sekumpulan orang menjadi kelompok yang efektif, berorientasi pada tujuan, dan produktif sehingga tercapai suatu tujuan yang telah ditentukan atau direncanakan sebelumnya.

Wehrich dan Koontz (2005) mendefinisikan "*management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims*" (p. 4). Manajemen juga bisa berarti suatu proses menggunakan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi melalui beberapa fungsi antara lain *planning* dan *decision making, organizing, leading, dan controlling* (Wibowo, 2011).

Penjelasan tentang sumber daya manusia di atas juga memberikan landasan berpikir tentang manajemen sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif. Menurut Bernardin dan Russel dalam Kaswan (2012), terdapat 3 (tiga) cara spesifik sehingga aktivitas manajemen sumber daya manusia dapat membangun kapabilitas organisasi dan melanjutkan keunggulan kompetitif, yaitu implementasi strategi, menangani perubahan, dan membangun kesatuan strategis.

Armstrong (1999) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan pada empat prinsip, yaitu:

Pertama, SDM adalah aset paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi. Kedua, kesuksesan ini amat mungkin dicapai bila peraturan/kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan manusia dari suatu organisasi saling berhubungan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ketiga, kultur dan nilai, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Keempat, manajemen SDM berkaitan dengan integrasi yang menjadikan semua anggota organisasi terlibat dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama (Kaswan, 2012, p.5).

Huat dan Torrington (1998) juga memberikan pandangan tentang manajemen sumber daya manusia bahwa, pertama, manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen. Kedua, manajemen SDM adalah tentang menangani orang, karyawan, pekerja atau staf yang bekerja dalam suatu organisasi. Ketiga, manajemen SDM adalah tentang menaruh perhatian kesejahteraan orang yang ada di dalam organisasi. Keempat, karyawan, pekerja, atau staf yang sejahtera diharapkan dapat bekerja secara efektif sebagai satu kelompok atau tim dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi (Kaswan, 2012, p. 5-6).

David A. Decenzo dan Stephen P. Robbins (2010) mengatakan bahwa

every organization is comprised of people. Acquiring their services, developing their skills, motivating them to high levels of performance, and ensuring that they maintain their commitment to the organization are essential to achieving organizational objectives. This is true regardless of the type of organization—government, business,

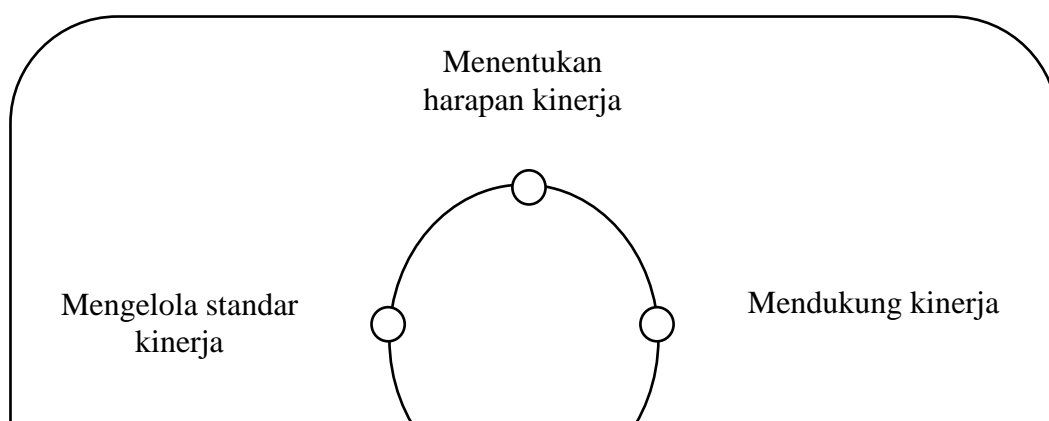
education, health, recreation, or social action. Hiring and keeping good people is critical to the success of every organization. To look at HRM more specifically, we propose that it consists of four basic functions: (1) staffing, (2) training and development, (3) motivation, and (4) maintenance. In less academic terms, we might say that HRM is made up of four activities: (1) hiring people, (2) preparing them, (3) stimulating them, and (4) keeping them (p. 33).

Penjelasan Decenzo dan Robbins di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan aset penting yang layak untuk dijaga kemampuan melayaninya, pengembangan pengetahuan dan keterampilannya, motivasi yang baik agar terus berada pada level tertinggi, serta komitmennya pada organisasi. Memiliki dan menjaga sumber daya manusia yang berkualitas tentu menjadi kunci sukses suatu perusahaan atau organisasi. Semakin berkualitas sumber daya manusia yang dimiliki, semakin bagus kinerja dihasilkan, baik itu kinerja organisasi maupun kinerja individunya.

2.1.2 Manajemen Kinerja

Untuk lebih memahami bagaimana suatu kinerja dapat tercapai, model manajemen kinerja dapat digunakan untuk membantu organisasi dalam hal perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan review atas hasil yang dicapai. Dengan manajemen kinerja yang baik, harapan utamanya adalah tercapainya kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

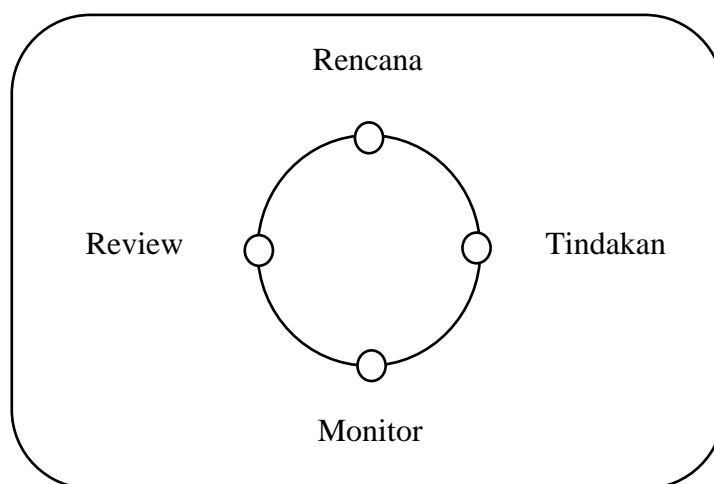
Torrington dan Hall dalam Armstrong (1998) memodelkan manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu harapan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan dari suatu kinerja. Selanjutnya, manajemen kinerja yang sukses ditentukan oleh dukungan yang diberikan terhadap kinerja untuk mencapai tujuan. Sementara itu, selama pelaksanaan kinerja berlangsung, organisasi melakukan peninjauan kembali dan penilaian terhadap kinerja. Langkah selanjutnya melakukan pengelolaan terhadap standar kinerja. Standar kinerja harus dijaga agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai (Wibowo, 2011, p. 27).



Gambar 2.1: Siklus Manajemen Kinerja Torrington dan Hall

Deming dalam Armstrong (1998) juga memodelkan manajemen kinerja. Menurutnya, proses manajemen kinerja dimulai dengan menyusun rencana, melakukan tindakan pelaksanaan, memonitor jalannya dan hasil pelaksanaan, dan akhirnya melakukan *review* atau peninjauan kembali atas jalannya pelaksanaan dan kemajuan pekerjaan yang telah dicapai (Wibowo, 2011, p. 26).

Manajemen Kinerja Deming menggambarkan keseluruhan proses manajemen kinerja dan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2: Siklus Manajemen Kinerja Deming

Ken Blanchard dan Garry Ridge (2009) juga mengemukakan pendapatnya dalam model manajemen kinerja yang cukup sederhana. Menurut mereka, untuk

mencapai suatu kinerja organisasi, sistem manajemen kinerja yang efektif terdiri dari 3 bagian yaitu *performance planning*, *day-to-day coaching* atau *execution*, dan *performance evaluation* atau *review and learning* (Wibowo, 2011, p. 33).

Menurut Bacal (2005), manajemen kinerja merupakan suatu proses komunikasi yang terus menerus dilakukan dalam suatu upaya kerjasama antara karyawan dan atasan langsungnya, yang melibatkan penetapan pengharapan dan pengertian tentang fungsi kerja karyawan yang paling dasar yaitu melakukan pekerjaan dengan baik dan bagaimana prestasi kerja akan diukur, rintangan apa yang mengganggu kinerja dan bagaimana rintangan tersebut dapat diminimalkan atau dihilangkan, serta bagaimana karyawan dan atasan dapat bekerjasama untuk meningkatkan kinerja karyawan demi tujuan organisasi (Kaswan, 2012, p. 184).

Berbeda dengan Bacal yang menekankan pada proses komunikasi, Armstrong (2004) lebih melihat manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati bersama (Wibowo, 2011, p. 8).

Ivancevich (2001) juga menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses dimana eksekutif, manajer, dan supervisor bekerja untuk menyelaraskan kinerja karyawan dengan tujuan/sasaran perusahaan (Kaswan, 2012, p. 184). Hal yang sama juga disampaikan oleh Noe (2006) bahwa manajemen kinerja adalah cara manajer memastikan bahwa aktivitas karyawan dan hasil kerjanya sesuai dengan tujuan organisasi (Kaswan, 2012, p. 184).

Lebih jauh, Budi W. Soetjipto (2006) menyatakan bahwa manajemen kinerja pada dasarnya merupakan proses komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan dengan tujuan untuk memperjelas dan menyepakati hal-hal seperti (a) fungsi pokok pekerjaan bawahan, (b) bagaimanakah pekerjaan bawahan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, (c) pengertian “efektif” dan “berhasil” dalam pelaksanaan pekerjaan bawahan, (d) bagaimanakah bawahan dapat bekerja sama dengan atasan dalam rangka efektivitas pelaksanaan pekerjaan bawahan, (e) bagaimanakah mengukur efektivitas kinerja

bawahan, (f) berbagai hambatan efektivitas dan apakah alternative cara untuk menyingkirkan hambatan tersebut (Kaswan, 2012, p. 185).

Kesimpulan yang dapat diambil dari beberapa teori di atas adalah manajemen kinerja menuntut kesediaan, komitmen, dan kerjasama antara karyawan dan pimpinan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan untuk dilaksanakan, dimonitor, dan direview untuk memfokuskan pada perbaikan kinerja pada tataran individu maupun kelompok. Manajemen kinerja bertujuan untuk mencapai peningkatan keefektifan organisasi, hasil kerja individu dan kelompok yang lebih baik, serta tingkat keterampilan, kompetensi, komitmen, dan motivasi yang lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.1 Kinerja

Kinerja, menurut Wibowo (2011) adalah “tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya” (p. 7). Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun sebelumnya. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja untuk tujuan organisasi. Armstrong dan Baron (1998) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Fahmi, 2011, 226).

Menurut Wibowo (2011), kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya suatu kegiatan yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas tersebut, kinerja individu atau organisasi harus selalu dilakukan monitoring, penilaian, dan review atau peninjauan ulang. Di sisi lain, untuk meningkatkan kinerja dilakukan pembinaan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui *coaching*, *mentoring*, dan *counseling*. Kemampuan atau kompetensi sumber daya manusia

juga harus selalu ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan untuk untuk menunjang kinerja yang diharapkan.

Robbins (2006) mengartikan kinerja sebagai produk atas fungsi dari kemampuan atau kompetensi dan motivasi. Jika diformulasikan akan menjadi: **Kinerja = f (Kemampuan x motivasi).**

Pandangan Robbins tersebut menunjukkan bahwa kinerja dinyatakan sebagai suatu produk, yakni produk kerja dari orang maupun dari lembaga (Usman, 2011, p. 488). Sejalan dengan pendapat Robbins tersebut, Hunsaker (2001) memberikan rumusan tentang kinerja sebagai berikut (Usman, 2011, p. 488): **Performance = ability x motivation; Ability=aptitude x training x resource; Motivation = desire x commitment.**

Menurut Prawirosentono dalam Usman (2011), kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atas hasil kerja yang dicapai sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja juga dapat berarti keluaran yang dihasilkan oleh beberapa indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu yang memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu seperti yang dilakukan oleh pekerja kasar atau *blue collar worker*. Sementara itu, profesi adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu yang memerlukan penguasaan dan penerapan teori ilmu pengetahuan yang dipelajari dari lembaga pendidikan tinggi seperti yang dilakukan oleh profesional atau *white collar worker*. Suatu pekerjaan atau profesi mempunyai sejumlah fungsi atau indikator yang dapat digunakan untuk mengukur hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan (Wirawan, 2012).

Menurut Wirawan (2012), "kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor" (p. 6). Faktor-faktor tersebut antara lain faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai. Pengertian beberapa faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- (1) Faktor lingkungan internal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di dalam lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti strategi organisasi, dukungan

sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi; (2) Faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti krisis keuangan yang berpengaruh terhadap menurunnya kinerja pegawai karena efek inflasi dari krisis cenderung negatif bagi pegawai seperti pengurangan upah atau gaji; (3) Faktor internal pegawai yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika pegawai berkembang. Faktor-faktor tersebut dapat berupa bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh dapat berupa pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja (p. 7-8).

Dale Yoder dalam Cahyono (1996) mengemukakan bahwa kinerja pegawai memiliki 8 (delapan) kriteria (*criteria performance*) antara lain (1) *quantity of work*. Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan, (2) *quality of work*. Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan, (3) *job knowledge*. Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya, (4) *creativity*. Keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul, (5) *cooperation*. Kesiapan untuk bekerjasama, (6) *dependability*. Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan, (7) *initiative*. Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya, (8) *personal qualities*. Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Rivai dan Basri (2005) memberikan definisi berbeda tentang kinerja dimana “kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama” (Kaswan, 2012, p. 187).

Wibowo (2011) menyimpulkan bahwa “kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi” (p. 101). Dari segi pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sementara itu, dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjanya, bagaimana seorang

pemimpin memberikan penghargaan pada pekerja atas kinerjanya, dan bagaimana pimpinan dapat membantu untuk meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui *coaching*, *mentoring*, dan *counseling*.

2.1.2.2 Pelaksanaan Kinerja

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh seluruh sumber daya manusia di dalamnya, baik oleh unsur pimpinan maupun karyawannya. Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya baik yang berasal dari dalam maupun dari luar diri sumber daya manusia tersebut. Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasar pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja, dan kepuasan kerjanya. Namun, pekerja juga mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat memberikan dampak pada kinerjanya (Wibowo, 2011).

Menurut Wirawan (2012), pelaksanaan kinerja adalah “proses sepanjang tahun dimana pegawai melaksanakan tugas atau pekerjaannya dan berupaya mencapai kinerjanya dengan menggunakan kompetensi kerjanya” (p.103). Pelaksanaan kinerja merupakan aktivitas bersama pegawai dan manajernya untuk tujuan organisasi. Dalam upaya mencapai kinerjanya, pegawai dan manajer atau pimpinan mempunyai tanggung jawab masing-masing.

Wirawan (2012) lebih jauh menjelaskan bahwa pegawai mempunyai tanggung jawab antara lain komitmen pencapaian tujuan, meminta balikan dan pelatihan kerja, berkomunikasi secara terbuka dan teratur dengan manajernya, mengumpulkan dan berbagi data kinerja, mempersiapkan telaah kinerja. Sebaliknya, pimpinan atau manajer mempunyai tanggung jawab antara lain menciptakan kondisi yang memotivasi pegawai, mengobservasi dan mendokumentasi kinerja pegawai, menyesuaikan dan merevisi tujuan, standar kinerja, dan kompetensi pekerjaan untuk mengkondisikan perubahan, memberikan balikan dan pelatihan kerja, menyediakan pengalaman pengembangan, memperkuat perilaku yang efektif para karyawan dan kemajuan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaannya, kinerja juga dipengaruhi oleh beberapa faktor. Armstrong dan Baron (1998) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain (a) *personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu, (b) *leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*, (c) *team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja, (d) *system factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi, (e) *contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal (Wibowo, 2011, p. 100).

Hersey, Blanchard, dan Johnson (1996) juga merumuskan adanya tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja yang diakronimkan menjadi ACHIEVE, dimana A untuk *Ability (knowledge dan skill)*, C untuk *Clarity (understanding atau role perception)*, H untuk *Help (organizational support)*, I untuk *Incentive (motivation atau willingness)*, E untuk *Evaluation (coaching dan performance feedback)*, V untuk *Validity (valid dan legal personnel practices)*, dan E untuk *Environment (environmental fit)* (Wibowo, 2011, p. 101).

2.1.2.3 Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian atas hasil atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim, dan/atau individu dalam periode tertentu. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja. Atas dasar evaluasi kinerja tersebut, suatu organisasi melalui kebijakan yang diambil oleh pimpinannya dapat melakukan langkah-langkah perbaikan kinerja di masa yang akan datang (Wibowo, 2011).

Kreitner dan Kinicki (2001) mengatakan bahwa “evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk menentukan keputusan dan rencana pengembangan personel” (Wibowo, 2011, p. 261-262). Sementara itu, Newstrom dan Davis (1997) memandang evaluasi kinerja sebagai “suatu proses

mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan pekerja, dan mencari cara memperbaiki kinerjanya” (Wibowo, 2011, p. 262).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001), evaluasi kinerja dapat digunakan untuk (1) administrasi penggajian; (2) umpan balik kinerja; (3) identifikasi kekuatan dan kelemahan individu; (4) mendokumentasikan keputusan kepegawaian; (5) penghargaan terhadap kinerja individu; (6) mengidentifikasi kinerja buruk; (7) membantu dalam mengidentifikasi tujuan; (8) menetapkan keputusan promosi; (9) pemberhentian pegawai; dan (10) mengevaluasi pencapaian tujuan (Wibowo, 2011, p. 265).

Vecchio (1995) menganjurkan dilakukannya evaluasi kinerja karena memberikan manfaat terhadap upaya yaitu (1) membantu supervisor dalam membuat keputusan tentang kompensasi relative; (2) membantu manajer mengevaluasi kecocokan bawahan untuk training dan *development* serta mutasi pekerjaan; (3) membuka saluran komunikasi antara supervisor dan bawahan; (4) memberi bawahan umpan balik yang berguna tentang bagaimana mereka melakukan pekerjaan (Wibowo, 2011, p. 265).

Lebih lanjut, untuk melakukan evaluasi kinerja dibutuhkan metode evaluasi yang tepat. Robbins (2003) menemukan beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Beberapa metode yang digunakan untuk mengevaluasi individu antara lain dengan:

(1) *written essays*. Evaluasi kinerja dengan cara mendeskripsikan apa yang menjadi penilaian terhadap kinerja individu, tim, maupun organisasi, (2) *critical Incidents*. Mengevaluasi perilaku yang menjadi kunci dalam membuat perbedaan antara menjalankan pekerjaan secara efektif dan tidak efektif, (3) *graphic rating scale*. Evaluator memeringkat faktor kinerja dalam skala incremental, (4) *behaviorally anchored rating scale*. Teknik ini merupakan pendekatan skala yang menggabungkan elemen utama dari *critical incident* dan *graphic rating scale*, (5) *group order ranking*. Metode evaluasi yang menempatkan pekerja ke dalam klasifikasi tertentu seperti *quartiles*, (6) *individual ranking*. Metode evaluasi yang menyusun/rankorder pekerja dari terbaik ke terburuk, (7) *paired comparison*. Metode evaluasi yang membandingkan masing-masing pekerja dengan setiap pekerja lain dan menyusun peringkat berdasar pada jumlah nilai superior yang dicapai pekerja (Wibowo, 2011, p. 273-274).

Prawirosentono (1999) juga menambahkan bahwa dimensi yang digunakan dalam melakukan penilaian atas kinerja pegawai antara lain (a) pengetahuan atas pekerjaan, kejelasan pengetahuan atas tanggung jawab pekerjaan, (b) perencanaan dan organisasi, kemampuan membuat rencana pekerjaan meliputi jadwal dan urutan pekerjaan sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas, (c) mutu pekerjaan, ketelitian dan ketepatan pekerjaan, (d) produktivitas, jumlah pekerjaan yang dihasilkan dibanding dengan waktu yang digunakan, (e) pengetahuan teknis dasar dan kepraktisan sehingga pekerjaannya mendekati standar kinerja, (f) judgement, kebijakan naluriah dan kemampuan menyimpulkan tugas sehingga tujuan organisasi tercapai, (g) komunikasi, kemampuan berhubungan secara lisan dengan orang lain, (h) kerjasama, kemampuan bekerjasama dengan orang lain dan memiliki sikap yang konstruktif dalam tim, (i) kehadiran dalam rapat, kemampuan dan keikutsertaan dalam rapat berupa pendapat atau ide, (j) manajemen proyek, kemampuan mengelola proyek, baik membina tim membuat jadwal kerja, anggaran dan menciptakan baik antar karyawan, (k) kemampuan, kemampuan mengarahkan dan membimbing bawahan sehingga tercipta efisiensi dan efektivitas, (l) kemampuan memperbaiki diri sendiri dengan studi lanjutan atau kursus.

Bernadin dan Russel (1993) memberikan 6 (enam) kriteria utama yang digunakan untuk menilai kinerja. Pertama adalah kualitas. Seberapa baik proses atau hasil kerja mendekati kesempurnaan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas. Kedua adalah kuantitas. Jumlah yang dihasilkan, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan. Ketiga adalah ketepatan waktu. Seberapa baik sebuah aktivitas diselesaikan pada waktu yang dikehendaki. Keempat adalah efektivitas biaya. Seberapa baik sumber daya organisasi dimaksimalkan untuk memperoleh keuntungan tertinggi. Kelima adalah kebutuhan untuk *supervise*. Seberapa baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan. Terakhir, keenam adalah dampak interpersonal. Seberapa baik karyawan meningkatkan harga diri, itikad baik (*goodwill*), dan kerjasama antar sesama karyawan dan bawahan (Kaswan, 2012, p. 187).

Berdasarkan kriteria di atas, untuk melakukan penilaian diperlukan adanya pihak yang menilai dan pihak yang ternilai. Ternilai atau *appraisee* adalah pegawai atau karyawan yang dinilai oleh penilai. Misalnya Pegawai Negeri Sipil atau PNS yang dinilai dengan menggunakan DP3 atau Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS. DP3 Pegawai RI mengelompokkan pegawai menjadi Pembina (Golongan IV/a-IV/e), Penata (III/a-III/d), Pengatur (II/a-II/d), dan Juru (Golongan I/a-I/d) (Wirawan, 2012, p. 18).

Sementara itu, Penilai atau *appraiser* adalah “pegawai yang mempunyai hak dan kewajiban untuk menilai kinerja ternilai. Hak dan kewajiban penilai untuk menilai kinerja pegawai ternilai umumnya ditentukan oleh peraturan organisasi atau perusahaan, *job description*, dan undang-undang ketenagakerjaan yang dilakukan secara adil dan tanpa diskriminasi” (Wirawan, 2012, p. 11).

Masih menurut Wirawan (2012), penilai dalam evaluasi kinerja dapat diklasifikasikan antara lain (1) Ternilai menilai diri sendiri (*self appraisal*). Ternilai atau pegawai yang dinilai menilai dirinya sendiri; (2) Penilai Supervisor atau Atasan Langsung Ternilai. Atasan langsung memberikan penilaian; (3) Penilai Manajer atau Atasan Langsung dari Atasan Ternilai. Penilaian oleh manajer atasan langsung dari supervisor ternilai digunakan dalam penilaian banding apabila ternilai tidak berkenan menerima nilai yang diberikan oleh atasan langsung ternilai; (4) Penilai Bawahan Ternilai atau *Upward Appraisal*. Bawahan ternilai menilai atasannya atau manajernya; (5) Penilai Teman Sekerja Ternilai. Penilaian ternilai oleh teman sekerjanya; (6) Penilai Klien/Nasabah/Pelanggan Organisasi; (7) Penilai Konsultan; (8) Penilai Multipel atau *360 Degree Feedback*. Dengan cara ini seorang ternilai dinilai oleh beberapa penilai dalam waktu yang bersamaan oleh sejumlah penilai yaitu ternilai dinilai oleh atasannya, bawahannya, dirinya sendiri, teman sekerjanya, dan orang luar (nasabah, pelanggan, klien, dan lain sebagainya).

Berdasarkan beberapa teori para ahli dan pakar sumber daya manusia di atas, yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi berdasarkan kemampuan dan motivasinya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral

maupun etika. Indikator kinerja adalah (1) perencanaan untuk menghasilkan hasil kerja yang efektif dan efisien, (2) mutu pekerjaan terkait dengan kualitas, ketelitian, dan ketepatan pekerjaan, (3) produktivitas yang berhubungan dengan kuantitas atau jumlah pekerjaan yang dihasilkan, (4) *creativity* berkaitan dengan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul, dan (5) *personal qualities* yang menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

2.1.3 Kompetensi atau Kemampuan

Setiap organisasi dibangun dengan semangat dan tujuan tertentu. Tujuan organisasi pastinya adalah tercapainya keberhasilan dari beberapa perencanaan yang telah ditetapkan sebagai tujuan kinerja utama. Untuk mencapai keberhasilan diperlukan landasan yang kuat. Salah satunya adalah tersedianya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi terhadap tanggung jawabnya untuk kepentingan organisasi.

Wibowo (2011) menjelaskan bahwa kompetensi adalah “suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut” (p. 324). Kompetensi dapat menjelaskan apa yang dilakukan seseorang di tempat bekerja pada berbagai tingkatan pada organisasi tersebut dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan bagi individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien sehingga seseorang dapat mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi, dan pengembangan diri.

Wibowo (2011) menambahkan bahwa kompetensi merupakan “karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja” (p. 324). Kinerja di pekerjaan dipengaruhi oleh (a) pengetahuan, kemampuan, dan sikap; (b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan, dan gaya kepemimpinan (p. 325).

Spencer dan Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik dari seseorang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir orang tersebut, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama. Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan (Wibowo, 2011, p. 324-325).

Pertama, motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu. Kedua, sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Ketiga, konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri, dimana keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi, adalah bagian dari konsep diri orang. Keempat, pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan. Kelima, keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik dan mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual (Wibowo, 2011, p. 325-326).

Armstrong dan Baron (1998) mengutarakan pendapatnya bahwa kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai (1) memahami apa yang diperlukan dalam bentuk alasan kritis, kapabilitas strategik, dan pengetahuan bisnis, (2) membuat pekerjaan dilakukan melalui dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, kontrol, fleksibilitas, berkepentingan dengan efektivitas, persuasi dan pengaruh, (3) membawa serta orang dalam motivasi, keterampilan antarpribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi, dan pengaruh (Wibowo, 2011, p. 326).

Spencer dan Spencer (1993) juga menjelaskan mengenai kompetensi yang dibutuhkan bagi eksekutif, manajer, maupun pekerja. Beberapa kompetensi yang mencerminkan kemampuan yang perlu dimiliki pekerja antara lain:

(1) *Fleksibility* (fleksibilitas). Kecenderungan untuk melihat perubahan sebagai peluang yang menarik daripada sebagai tantangan; (2) *Information-Seeking Motivation and Ability to Learn* (motivasi mencari informasi dan kemampuan belajar); (3) *Achievement Motivation* (motivasi berprestasi). Dorongan untuk berinovasi; (4) *Work Motivation under Time Pressure* (motivasi kerja dalam tekanan waktu); (5) *Collaborativeness* (kesediaan bekerja sama); (6) *Customer Service Orientation* (orientasi pada pelayanan pelanggan) (Wibowo, 2011, p. 338-339).

Michael Zwell (2000) mengungkapkan bahwa terdapat 8 (delapan) faktor yang mempengaruhi kecakapan atau kompetensi seseorang, yaitu:

(1) Keyakinan dan Nilai-Nilai. Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku; (2) Keterampilan. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual; (3) Pengalaman. Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya; (4) Karakteristik Kepribadian; (5) Motivasi; (6) Isu Emosional. Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi; (7) Kemampuan Intelektual; dan (8) Budaya Organisasi (Wibowo, 2011, p. 340-344).

Armstrong (2000) mengutarakan pendapatnya tentang kompetensi yang berpengaruh terhadap kinerja individu atau organisasi. Armstrong mengatakan bahwa

Performance is a function of inputs (capabilities) as well as outputs (the achievement of objectives). To manage performance in the sense of defining expectations, assessing the degree to which those expectations have been met, and agreeing what needs to be done to develop and improve, it is necessary to define what capabilities are required to perform well. Capable people at work are those who meet their performance expectations. They can use their knowledge, skills and personal attributes to achieve the objectives and standards specified for their roles. The word capability is being increasingly used by organizations such as ICL as a substitute for competence (or competency). Capability can be defined as what people must know

and be able to do, and how they should behave if they are going to perform their roles well (p. 40).

Pernyataan Armstrong di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai kinerja salah satunya dibutuhkan kapabilitas atau kompetensi. Mereka yang bekerja berdasarkan kemampuan atau kompetensinya pasti akan mencapai hasil kerja yang baik karena mereka menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang positif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kemampuan itu dapat berarti pula apa yang orang harus tahu dengan pekerjaannya dan harus bersikap baik untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan aturan dan tujuan organisasi.

Dubois, Rothwell, Stern, dan Kemp (2004) memberikan definisi tentang kompetensi sebagai berikut:

competencies are characteristics that individuals have and use in appropriate, consistent ways in order to achieve desired performance. These characteristics include knowledge, skills, aspects of self-image, social motives, traits, thought patterns, mind-sets, and ways of thinking, feeling, and acting (p. 16); Knowledge and skills are the more obvious competencies employees use to achieve the expected outputs or results. Some of the more abstract worker competencies, however, are those that have been associated with successful completion of select types of work; such competencies include patience, perseverance, flexibility, and self-confidence. Note that competencies have less to do with assigned tasks (work activities) and more to do with personal qualities (p. 18).

Dari pendapat Dubois dan kawan-kawan di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang dimiliki oleh seseorang yang digunakan secara tepat dan konsisten untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan. Karakteristik tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, motivasi, sifat, bentuk berpikir, pandangan, cara berpikir, perasaan, dan tindakan. Pengetahuan dan keterampilan adalah dua hal yang terlihat jelas menggambarkan kemampuan pekerja dalam mencapai hasil yang diharapkan. Namun, terkadang terdapat beberapa hal abstrak yang terlewatkan untuk menggambarkan kemampuan seseorang seperti kesabaran, ketekunan, fleksibilitas, dan rasa percaya diri.

Dari beberapa teori tentang kompetensi di atas, yang dimaksud dengan kompetensi dalam penelitian ini adalah kemampuan seseorang dalam

menjalankan tugas atau pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang menjadi karakteristik individu untuk mendukung tujuan organisasi yang telah ditentukan. Indikator dari kompetensi adalah (1) pengetahuan, (2) keterampilan, (3) pengalaman, (4) komunikasi, dan (5) kerjasama.

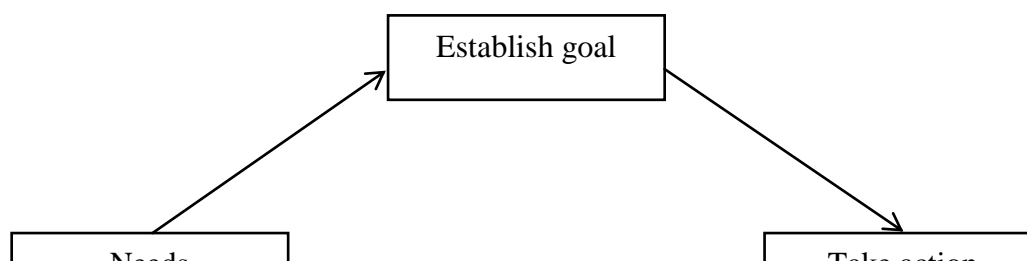
2.1.4 Motivasi Kerja

Melaksanakan manajemen kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, tim, dan individu. Manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada keseluruhan unit kerjanya. Manajemen kinerja merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerjasama secara harmonis dan terintegrasi antara pemimpin dan bawahannya. Salah satu hal yang sangat mempengaruhi kinerja adalah motivasi. “Meskipun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja, motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja” (Wibowo, 2011, p. 389).

Motivasi, menurut Robert Heller (1998), adalah “keinginan untuk bertindak” (Wibowo, 2011, p. 378). Wibowo (2011) sendiri menambahkan bahwa motivasi seseorang untuk melakukan kegiatan akan muncul apabila perasaan untuk memenuhi kebutuhannya timbul. Namun, jika tujuan pemenuhan kebutuhan tersebut telah terpenuhi, motivasi juga akan ikut menurun. Oleh karena itu, motivasi dapat dikembangkan apabila muncul kebutuhan dan/atau tujuan baru dalam diri seseorang.

Armstrong (1999) berpendapat bahwa “*a motive is a reason for doing something. Motivations concerned with the factors that influence people to behave in certain ways*” (p. 106). Arnold *et. al.* (1991) mengatakan bahwa terdapat 3 (tiga) komponen motivasi antara lain (a) *Direction – what a person is trying to do*, (b) *Effort – how hard a person is trying*, (c) *Persistence – how long a person keeps on trying* (Armstrong, 1999, p. 106).

Armstrong (1999) juga memodelkan proses motivasi seperti dalam gambar berikut ini:



Gambar 2.3: *The Process of Motivation* (Armstrong, 1999, p. 107)

Armstrong (1999) memberikan penjelasan bahwa motivasi dipengaruhi oleh kebutuhan yang belum terpenuhi. Kebutuhan tersebut membangkitkan keinginan untuk mencapainya sehingga hal tersebut menjadi sebuah tujuan. Untuk mencapai tujuannya, seseorang melakukan upaya agar kebutuhannya terpenuhi.

Motivation is initiated by conscious or unconscious recognition of unsatisfied needs. These needs create wants, which are desires to achieve or obtain something. Goals are then established which it is believed will satisfy these needs and wants and a behavior pathway is selected which it is expected will achieve the goal. If the goal is achieved, the need will be satisfied and the behavior is likely to be repeated the next time a similar need emerges. If the goal is not achieved, the same action is less likely to be repeated (p. 107).

Armstrong (1999) menambahkan bahwa motivasi dapat dipengaruhi oleh 2 (dua) cara, yaitu motivasi yang muncul dari dalam diri dan motivasi yang muncul akibat dampak dari luar.

Motivation at work can take place in two ways. First, people can motivate themselves by seeking, finding, and carrying out work (or being given work) that satisfies their needs or at least leads them to expect that their goals will be achieved. Secondly, people can be motivated by management through such methods as pay promotion, praise, etc. These two types of motivation can be describe as (1) Intrinsic motivation – the self-generate factors that influence people to behave in a particular way or to move in a particular direction. These factors include responsibility (feeling that the work is important and having control over one's own resources), freedom to act, scope to

use and develop skills and abilities, interesting and challenging work and opportunities for advancement, and (2) Extrinsic motivation – what is done to or for people to motivate them. This includes rewards, such as increased pay, praise, or promotion, and punishments, such as disciplinary action, with holding pay or criticism (p. 109-110).

Senada dengan Armstrong, Santoso Soeroso (2003) mengatakan bahwa motivasi muncul dalam dua bentuk dasar, yaitu motivasi ekstrinsik (motivasi yang muncul dari luar) dan motivasi intrinsik (motivasi yang muncul dari dalam). Motivasi ekstrinsik muncul dari luar diri seseorang lalu mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri dirinya sendiri untuk merubah seluruh sikap yang dimilikinya. Sebaliknya, motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri seseorang sehingga motivasi tersebut dapat mempengaruhinya dalam melakukan sesuatu (Fahmi, 2011, p. 143).

Motivasi, menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001), merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior* (Wibowo, 2011, p. 388). Motivasi, masih menurut Kreitner dan Kinicki (2001), dapat diperoleh melalui beberapa hal yaitu *needs* (kebutuhan), *job design* (desain pekerjaan), *satisfaction* (kepuasan), *equity* (keadilan), *expectation* (harapan), dan *goal setting* (penetapan tujuan). (Wibowo, 2011, p. 391-399).

Stephen P. Robbins (2003) mengatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan (Wibowo, 2011, p. 378). Sementara itu, Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan (Wibowo, 2011, p. 379).

Robert Heller (1998) menjabarkan bahwa Abraham Maslow mengembangkan *Hierarchy of Needs Theory* dan mengelompokkan motivasi dalam lima tingkat yang disebutnya sebagai kebutuhan *physiological* (psikologis), *safety* (rasa aman), *social* (hubungan sosial), *esteem* (penghargaan), dan *self-*

actualization (aktualisasi diri). Semua hal tersebut diperoleh secara berjenjang (Wibowo, 2011, p. 380).

Armstrong (1999) menjabarkan teori tersebut bahwa kebutuhan *physiological* dapat dicontohkan, misalnya, kebutuhan akan oksigen, makanan, minuman, seks, dan lain sebagainya. Kebutuhan *safety* dapat berupa kebutuhan perlindungan diri terhadap bahaya. Kebutuhan *social* atau hubungan sosial dapat berupa kebutuhan akan cinta dan kasih sayang, kesempatan untuk diterima dalam suatu komunitas, dan lain sebagainya. Kebutuhan *esteem* atau penghargaan dapat berupa kebutuhan untuk dihargai dan mendapatkan respek dari orang lain. Kebutuhan terakhir adalah kebutuhan *self actualization* dimana kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan untuk mengembangkan potensi dan kemampuan diri.

Selain Maslow, Frederick Herzberg juga mengembangkan *Two-Factor Theory* berdasarkan pada *motivators* dan *hygiene factors*. *Hygiene factor* adalah kebutuhan dasar manusia. Faktor ini tidak bersifat memotivasi tetapi kegagalan untuk mendapatkannya menyebabkan ketidakpuasan. *Hygiene factor* meliputi *salary and benefit* (gaji dan tunjangan), *working condition* (kondisi kerja), *company policy* (kebijakan organisasi), *status* (kedudukan), *job security* (keamanan kerja), *supervision and autonomy* (pengawasan dan otonomi), *office life* (kehidupan di tempat kerja), dan *personal life* (kehidupan pribadi) (Wibowo, 2011, p. 380). “*hygiene factors* melihat bagaimana kondisi kerja, lingkungan kerja dan sejenisnya memiliki pengaruh dalam mendorong seseorang memiliki motivasi kuat dalam membangun semangat kerja” (Herzberg dalam Fahmi, 2011, p. 148).

Sebaliknya, *Motivators* adalah yang sebenarnya mendorong orang untuk mendapatkan kebutuhannya. *Motivators* adalah faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan bekerja berdasarkan pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi seperti pencapaian, penghargaan, tanggung jawab, dan peluang untuk berkembang. *Motivator* ini meliputi *achievement* (prestasi), *recognition* (pengakuan), *job interest* (minat pada pekerjaan), *responsibility* (tanggung jawab), dan *advancement* (kemajuan) (Herzberg dalam Wibowo, 2011, p. 381).

John Baldoni (2005) juga menjelaskan bahwa motivasi merupakan proses aktif yang didorong oleh serangkaian tindakan yang dapat dikelompokkan dalam tiga kelompok, antara lain:

(1) *Energize* (memberi daya), adalah apa yang dilakukan pemimpin ketika mereka memberikan contoh (*exemplify*), melakukan komunikasi dengan jelas (*communicate*), dan memberi tantangan yang tepat (*challenge*); (2) *Encourage* (mendorong) adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan atau *empowering*, *coaching*, dan pengakuan (*recognizing*); (3) *Exhort* (mendesak) adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan (*sacrifice*), dan inspirasi (*inspire*) (Wibowo, 2011, p. 385-389).

Dari beberapa teori motivasi di atas, yang dimaksud dengan motivasi kerja dalam penelitian ini adalah proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku seseorang dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini adalah (1) *job interest* atau ketertarikan terhadap pekerjaan, (2) *responsibility* atau tanggung jawab, (3) *salary and benefit*, (4) *working condition*, (5) *company policy*, (6) *job security* atau keamanan dalam bekerja, (7) *supervision and otonomy*, dan (8) *office life*.

2.1.5 Penelitian Sebelumnya

Penelitian oleh M. Arif Anwar (Universitas Widya Mandira, Kupang pada tahun 2012), yang mengambil judul Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Insentif terhadap Kinerja Pegawai Badan SAR Nasional Kantor SAR Kupang, berangkat dari permasalahan yang ada pada Unit Pelaksana Teknis Kantor SAR Kupang yaitu sistem *recruitment* atau penerimaan pegawai, minimnya kesempatan untuk mengikuti pelatihan teknis SAR, dan pemberian insentif yang kurang adil. Untuk itu, peneliti mencoba mencari tahu apakah ketiga variabel bebas tersebut berpengaruh terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai Kantor SAR Kupang) baik secara parsial maupun simultan.

Populasi dan sampel yang diambil adalah seluruh pegawai dan pejabat di lingkungan Kantor SAR Kupang yaitu sebanyak 93 responden. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan metode analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, dari ketiga variabel bebas yang terdiri atas variabel Pendidikan (X1), variabel Pelatihan (X2) dan variabel Insentif (X3), yang berpengaruh paling dominan dan signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Pegawai (Y) pada Badan SAR Nasional Kantor SAR Kupang adalah variabel Pelatihan yaitu sebesar 89,86%.

Secara simultan, semua variabel bebas, yang terdiri atas variabel Pendidikan (X1), variabel Pelatihan (X2) dan variabel Insentif (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Pegawai (Y) pada Badan SAR Nasional Kantor SAR Kupang.

Penelitian oleh Titan Erwina Gayatri (Universitas Indonesia, pada tahun 2011), yang mengambil judul Analisis Motivasi, Kemampuan Kerja dan Kinerja pada Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno (PPKGBK), menggambarkan permasalahan tentang perubahan status Komplek Gelora Bung Karno yang berubah menjadi Badan Layanan Umum (BLU). Hal ini tentunya menuntut kinerja yang lebih baik lagi dari para pegawai dan pejabatnya dalam hal sistem pelayanan prima kepada masyarakat.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode regresi. Selain itu, peneliti menggunakan metode korelasi untuk mencari hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Untuk penggalan data, peneliti menyebarkan kuesioner yang diisi oleh para pegawai dan pejabat di lingkungan PPKGBK dengan menggunakan teknik penilaian oleh pegawai sendiri (*self appraisal*) dan oleh atasan (*supervisory appraisal*). Sampel yang diambil sebanyak 30 responden dari total populasi sebanyak 100 pegawai dan 21 pejabat eselon IV.

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi, kemampuan kerja dan kinerja pegawai PPKGBK berdasarkan penilaian atasan berada pada kategori rendah hingga tinggi. Sebaliknya, berdasarkan penilaian sendiri, hasil analisis berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi tetapi hasil tersebut cenderung bias. Hubungan variabel motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja berdasarkan penilaian sendiri adalah positif dan signifikan. Sebaliknya, hubungan variabel motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja berdasarkan penilaian atasan tidak terbukti signifikan. Hal ini disebabkan pada saat penelitian dilakukan baru dilakukan mutasi dan rotasi pejabat dan pegawai di lingkungan PPKGBK. Dengan

demikian, motivasi dan kemampuan kerja berdasarkan penilaian atasan gagal dibuktikan secara statistik.

Penelitian oleh Khairul Akhir Lubis (Universitas Sumatera Utara (USU) pada tahun 2008), yang mengambil judul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, dimulai dari permasalahan adanya persaingan usaha global akibat perdagangan bebas membuat PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan harus bersiap diri dalam meningkatkan kualitas SDM sehingga berdampak positif pada kinerja karyawannya agar mampu bersaing secara global. Melalui penelitian tersebut, peneliti hendak melihat sejauh mana pengaruh variabel bebas Pelatihan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap variabel terikat Kinerja (Y) Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

Sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan Pimpinan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan yang berjumlah 155 orang. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan melakukan wawancara, penyebaran angket kepada responden dan dokumentasi yang berhubungan dengan penelitian. Sedangkan analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis korelasi dan regresi linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Nilai koefisien determinasi R^2 diperoleh sebesar 88.1% dimana hal tersebut berarti bahwa variabel independen (pelatihan dan motivasi kerja) menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen (kinerja) sebesar 88.1% sedangkan sisanya merupakan variabel yang tidak terungkap.

Penelitian oleh Budiman Karo Karo (Universitas Diponegoro pada tahun 2002) dalam tesisnya yang berjudul Analisis Pengaruh Motivasi, Kemampuan, dan Imbalan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang) bermula pada permasalahan yaitu menurunnya motivasi kerja para pegawai yang ditandai dengan menurunnya tingkat disiplin kehadiran pegawai. Selain itu, terjadi penurunan kemampuan pegawai karena faktor usia produktif pegawai yang dipengaruhi oleh usia pegawai yang banyak memasuki usia non produktif. Pada

masalah insentif, telah terjadi pemberian *reward* yang kurang sesuai harapan karyawan karena pegawai dengan tingkat pendidikan yang 39relative tinggi (jenjang S1 dan S2) tidak mendapatkan kesempatan untuk menduduki jabatan tertentu.

Sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 147 responden dari 199 pegawai di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang. Adapun metode pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive random sampling* sedangkan metode analisisnya menggunakan analisis regresi linear berganda.

Hasil analisis dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel bebas (motivasi, kemampuan, dan imbalan), secara parsial atau terpisah, berpengaruh signifikan positif terhadap variabel terikat (kinerja SDM). Namun, variabel imbalan mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang. Secara simultan (X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y), koefisien determinasi yang dihasilkan sebesar 50,9% sedangkan sisanya 49,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian.

Penelitian oleh Tunggul Junarto (Universitas Diponegoro pada tahun 2002) dalam tesisnya yang berjudul Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Bank Danamon Semarang Pemuda) memulai penelitian dari beberapa permasalahan yaitu masalah motivasi kerja yang ditandai dengan penurunan tingkat disiplin kehadiran dan masalah kemampuan kerja yang ditandai dengan minimnya tenaga profesional serta lambatnya antisipasi internal terhadap tuntutan bisnis dan masyarakat.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 147 responden dari total 283 karyawan yang ada. Adapun metode penelitian menggunakan teknik analisis data dengan *structural equation modeling* atau SEM yang dioperasikan melalui perangkat lunak AMOS.

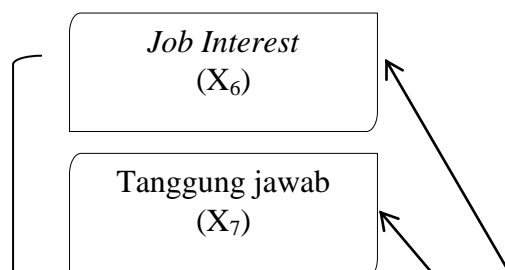
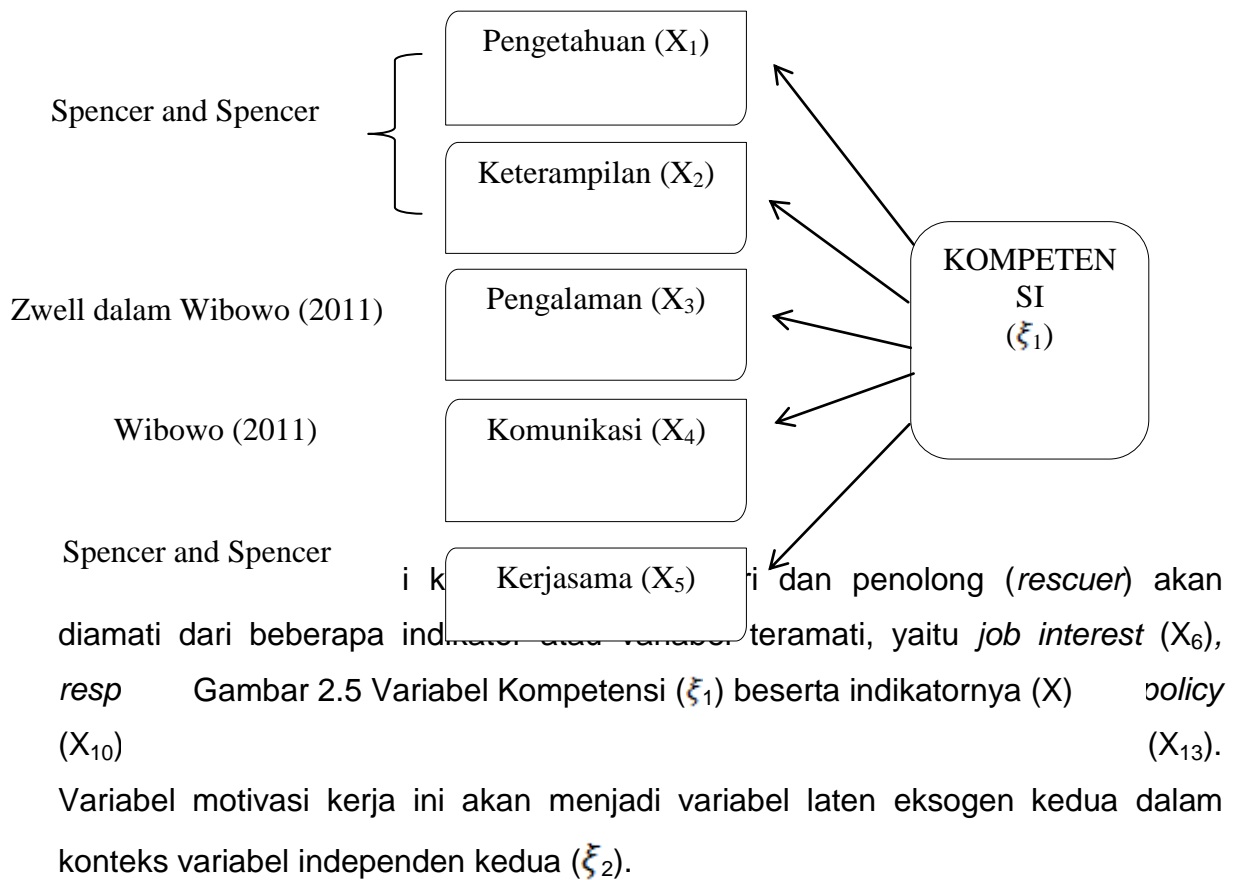
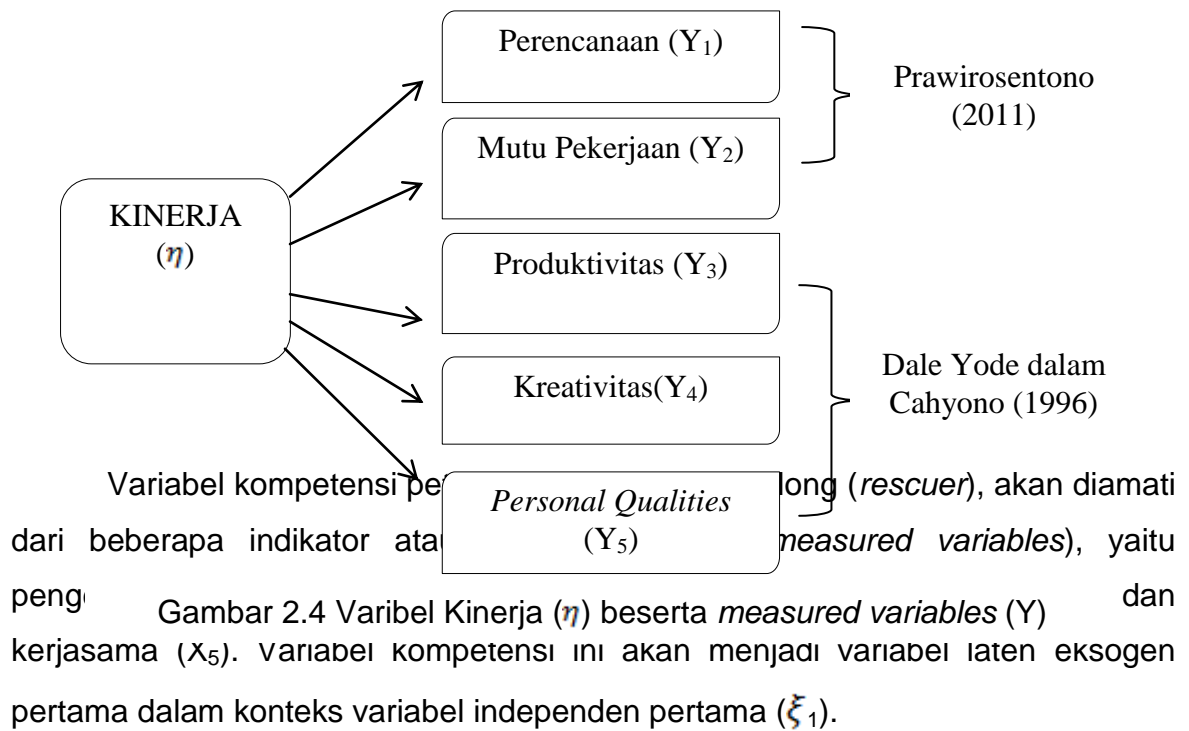
Hasil analisa dari variabel yang telah ditentukan adalah adanya pengaruh positif dari masing-masing variabel bebas (kemampuan dan motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja). Dari kerangka pemikiran yang dimodelkan dapat dilihat bahwa variabel bebas (X_1) Kemampuan Kerja dipengaruhi oleh

beberapa sub variabel yaitu pemberdayaan karyawan dan pelatihan kerja dimana semuanya memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel X1 (Kemampuan Kerja) sedangkan variabel bebas (X2) Motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa sub variabel yaitu Upah/Gaji, Lingkungan Kerja, Kesempatan Berpromosi, Hubungan Interpersonal, serta Keamanan dan Keselamatan Kerja dimana semua juga berpengaruh positif terhadap variabel X2 (Motivasi Kerja).

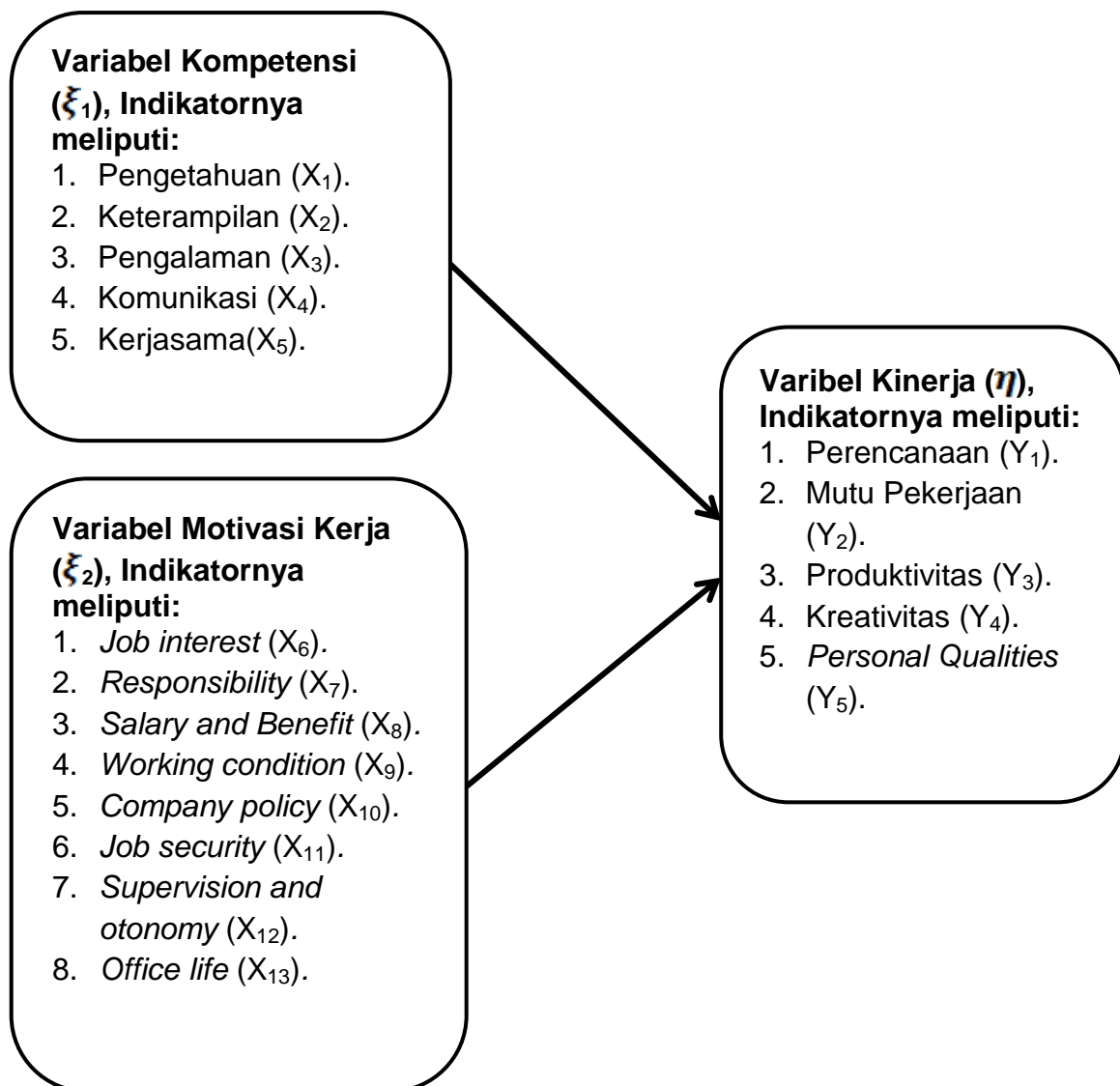
2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini akan disusun dalam sebuah struktur model dan akan dianalisa menggunakan bantuan aplikasi atau *software* LISREL. Analisa akan fokus pada pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja Badan SAR Nasional, dalam hal ini adalah kinerja *rescuer* atau petugas pencari dan penolongnya.

Variabel Kinerja *Rescuer* dipengaruhi oleh beberapa sub variabel atau indikator (*measured variables*) antara lain variabel perencanaan (Y_1), mutu pekerjaan (Y_2), produktivitas (Y_3), kreativitas (Y_4), dan *personal qualities* (Y_5). Kinerja sumber daya manusia petugas pencari dan penolong (*rescuer*) ini akan menjadi variabel laten endogen dalam konteks variabel dependen atau terikat (η).



Dari ketiga variabel tersebut, model struktur yang akan dibuat adalah menggambarkan pola hubungan dan pengaruh variabel laten eksogen pertama, yaitu variabel kompetensi (ξ_1) dan motivasi kerja (ξ_2) terhadap kinerja Badan SAR Nasional (η) yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.7 Alur Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, hipotesa penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.3.1 $H_0 : \gamma_1 = 0$; artinya kompetensi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja *rescuer* Basarnas.

$H_1 : \gamma_1 \neq 0$; artinya kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja *rescuer* Basarnas.

2.3.2 $H_0 : \gamma_2 = 0$; artinya motivasi kerja tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja *rescuer* Basarnas.

$H_1 : \gamma_2 \neq 0$; artinya motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja *rescuer* Basarnas.

2.3.3 $H_0 : \gamma_1 = \gamma_2 = 0$; artinya kompetensi dan motivasi kerja tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja *rescuer* Basarnas.

H_1 : sedikitnya ada satu $\gamma_i \neq 0$, $i = 1, 2$; artinya kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja *rescuer* Basarnas.

DAFTAR PUSTAKA

I. Buku

- Agusyana, Yus. (2011). *Olah Data Skripsi dan Penelitian dengan SPSS 19*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Arikunto, Suharsimi. (1996). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael. (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice 7th Edition*. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, Michael. (2000). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines 2nd Edition*. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, Michael. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance 4th Edition*. London: Kogan Page Limited.
- Bratton, John and Jeffrey Gold. (1999). *Human Resource Management: Theory and Practice 2nd Edition*. Hampshire: Macmillian Press Ltd.
- Cahyono, Bambang Tri. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: IPWI.
- Condrey, Stephen E. (2005). *Handbook of Human Resource Management in Government 2nd Edition*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.
- DeCenzo, David A. and Stephen P. Robbins. (2005). *Fundamentals of Human Resource Management*. Denver: Von Hoffmann Press (John Wiley & Sons, Inc.).
- Decenzo, David A. and Stephen P. Robbins. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management 10th Edition*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Dubois, David D. et. al. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. California: Davies-Black Publishing.
- Fahmi, I. (2011). *Manajemen (Teori, Kasus, dan Solusi)*. Bandung: Alfabeta.

- Gibson, James L. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes 14th Edition*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hartel, Charmine *et. al.* (2005). *Emotions in Organizational Behavior*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate Inc. Publisher.
- Heinz, Wehrich, & Harold Koontz. (2005). *Management, a Global Perspective*. Philippines: McGraw-Hill Education (Asia).
- Kaswan. (2011). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kreitner, Robbert. (2009). *Management 11th Edition*. New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Laming, Donald. (2004). *Understanding Human Motivation: What Makes Peoples Tick?*. Cornwall: Blackwell Publishing.
- Latan, Hengky. (2012). *Structural Equation Modeling: Konsep dan Aplikasi Menggunakan Lisrel 8.80*. Bandung: Alfabeta.
- Leksono, N. (2011). *Dalam Keniscayaan Daulat Alam. Bencana Mengancam Indonesia, 3*.
- Mahapatro, Bibhuti Bushan. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi: New Age International Publisher.
- Martono, Nanang. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisa Isi dan Analisa Data Sekunder*. Jakarta: Rajawali Press.
- Maslow, Abraham Harold. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publisher, Inc.
- Mels, Gerhard. (2006). *LISREL for Windows: Getting Started Guide*. Illinois: Scientific Software International, Inc.
- Mills, John *et. al.* (2002). *Strategy and Performance: Competing through Competence*. New York: Cambridge University Press.

- Miner, John B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Miner, John B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Miner, John B. (2006). *Organizational Behavior 3: Historical Origins, Theoretical Foundation, and the Future*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Noor, J. (2011). *Metode Penelitian*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPEF.
- Rachmawati, I.K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Reeve, Johnmarshall. (2009). *Understanding Motivation and Emotion 5th Edition*. Denver: John Wiley & Sons, Inc.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior 7th Edition*. New Jersey: Practice Hall (Pearson Education Inc).
- Robbins, Stephen P. (2003). *The Truth About Managing People... And Nothing But the Truth*. New Jersey: Prentice Hall (Pearson Education Inc).
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2012). *Management 11th Edition*. New Jersey: Prentice Hall (Pearson Education Inc.).
- Rodriguez, Havidan. *et.al.* (2007). *Handbook of Disaster Research*. Newark: Springer.
- Sarwono, Jonathan. (2011). *Buku Pintar: IBM SPSS Statistics 19*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Smith, Charles P. (1992). *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*. New York: Cambridge University Press.
- Solimun. (2002). *Structural Equation Modeling Lisrel dan Amos*. Malang: Universitas Negeri Malang.

- Stredwick, John. (2005). *An Introduction to Human Resource Management 2nd Edition*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Umar. (2003). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Usman, H. (2011). *Manajemen (Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wijanto, Setyo Hari. (2008). *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8: Konsep dan Tutorial*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Zagzebski, Linda Trinkaus. (2004). *Divine Motivation Theory*. New York: Cambridge University Press.

II. Disertasi, Tesis, Skripsi, Jurnal, Majalah, Makalah

- Alfian, Rizal. (2011). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Sekolah pada SMA yang Menerima Bantuan Dana Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI)*. Tesis. Jakarta: Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan Universitas Indonesia.
- Analisa, Lucky Wulan. (2011). *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang)*. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Firdaus, Dade. (2009). *Hubungan Kompensasi dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai (Survey pada Kantor Pusat Badan SAR Nasional)*. Tesis. Jakarta: Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Manajemen Transpor Trisakti.

- Gayatri, Titan Erwina. (2011). *Analisis Motivasi, Kemampuan Kerja dan Kinerja Pegawai Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno*. Tesis. Jakarta: Program Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik. Universitas Indonesia.
- Gustomo, Aurik dan Anita Silvianita. (2009). *Pengaruh Nilai-Nilai Personal, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Makalah. Bandung: Institut Teknologi Bandung.
- Herpen, Maco Van. *et.al.* (2005). *The Effect of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study*. *Journal De Economist* 153, 303-329.
- Junarto, Tunggul. (2002). *Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Bank Danamon Semarang Pemuda)*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Kusumawati, Ratna. (2008). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Tesis. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Lubis, Khairul Akhir. (2008). *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan*. Tesis. Medan: Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Muhadi. (2007). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Administrasi Universitas Diponegoro)*. Tesis. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Nugroho, Rakhmat. (2006). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Bandung)*. Tesis. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.

- Praptadi, Thomas. (2009). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*. Tesis. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Prasetyoningrum, Indah Dwi. (2009). *Analisis Pengaruh Pembelajaran dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Mahasiswa dan Loyalitas Mahasiswa (Studi Kasus pada Undaris Ungaran)*. Tesis. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Raharja, Eddie. (2008). *Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan dalam Pengorganisasian Kesiapsiagaan dan Penggerakan Ketanggapdaruratan Bencana terhadap Kinerja Petugas Pusat Penanggulangan Krisis Kesehatan Regional Sumatera Utara*. Tesis. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Sinaga, Prima Nugraha S. (2009). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara*. Skripsi. Medan: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Utara.
- Siswanto, Sugeng. (2010). *Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kualitas Pelayanan pada Direktorat Kesatuan Penjagaan Laut dan Pantai Direktorat Jenderal Perhubungan Laut*. Tesis. Jakarta: Program Magister Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara.
- Sitorus, Risma. (2009). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Kepala Desa dalam Pelaksanaan Tugas Pemerintahan Desa di Kabupaten Toba Samosir Provinsi Sumatera Utara*. Tesis. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Soedjono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Maret 2005: 22- 47.
- Suratmin. (2010). *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Utama Kantor Pusa Badan SAR Nasional*. Tesis.

Jakarta: Program Magister Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara.

III. Dokumen

Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2007 tentang *Penanggulangan Bencana*.

Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang *Tentara Nasional Indonesia*.

Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 tentang *Pertahanan Negara*.

Peraturan Pemerintah RI Nomor 36 Tahun 2006 tentang *Pencarian dan Pertolongan*.

Peraturan Pemerintah RI Nomor 21 Tahun 2008 tentang *Penyelenggaraan Penanggulangan Bencana*.

Peraturan Presiden RI Nomor 99 Tahun 2007 tentang *Badan SAR Nasional*.

Peraturan Presiden RI Nomor 8 Tahun 2008 tentang *Badan Nasional Penanggulangan Bencana*.

Peraturan Menteri Pertahanan Nomor: Per/22/M/XII/2007 tentang Strategi Pertahanan Negara Republik Indonesia

Peraturan Menteri Pertahanan Nomor: Per/03/M/II/2008 tentang Buku Putih Pertahanan Indonesia 2008

Peraturan Kepala Badan SAR Nasional Nomor PER.KBSN-01/2008 tentang *Organisasi dan Tata Kerja Badan SAR Nasional*.

Peraturan Kepala Badan SAR Nasional Nomor PK.15 Tahun 2011 tentang *Organisasi dan Tata Kerja Kantor Search and Rescue*.

Peraturan Kepala Badan SAR Nasional Nomor PK.12 Tahun 2012 tentang *Panduan Penyelenggaraan SAR di Indonesia (Indonesia SAR Manual) Edisi Pertama*.

Peraturan Kepala Badan SAR Nasional Nomor PK.05 Tahun 2012 tentang *Pedoman Penyelenggaraan Operasi SAR*.

Peraturan Kepala Badan Nasional Penanggulangan Bencana Nomor 10 Tahun
2010 tentang *Komando Tanggap Darurat Bencana*.