

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum menguraikan definisi manajemen sumber daya manusia peneliti akan mengemukakan terlebih dahulu mengenai definisi manajemen. Pengertian manajemen dari beberapa pendapat para ahli selalu berbeda, untuk itu peneliti akan mengemukakan pendapat para ahli tentang definisi manajemen. Definisi manajemen menurut **M. Manullang** dalam bukunya **Manajemen Personalia (1992:11)** adalah sebagai berikut.

Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Menurut pendapat **Soerjadi** dalam bukunya **Pokok-Pokok Manajemen Kepegawaian (1996:1)**, mengenai pengertian manajemen adalah sebagai berikut: Manajemen adalah merupakan proses kegiatan daripada seorang pimpinan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan melalui kerjasama yang efisien daripada orang-orang lain serta dengan sumber-sumber atau faktor-faktor lain yang tersedia untuk itu.

Pengertian manajemen menurut **Sondang P. Siagian** dalam bukunya **Filsafat Administrasi (1992:11)** adalah sebagai berikut “Manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain”.

Menurut pendapat **S.P Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Dasar (1993:5)**, Pengertian dan masalah, mengenai pengertian manajemen adalah sebagai berikut “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Beberapa definisi tersebut, terdapat unsur-unsur manajemen yaitu:

1. Adanya manusia (Manusia sebagai pimpinan dan pelaksana)
2. Adanya tujuan yang hendak dicapai (Sebagai pegangan pengarahan)
3. Adanya wadah yakni badan organisasi dimana orang-orang bekerja
4. Adanya alat untuk mencapai tujuan
5. Kegiatan atau aktivitas seperti perencanaan, pengorganisasian dan sebagainya.

Berdasarkan pengertian tentang manajemen diatas, dapat diketahui bahwa manajemen suatu proses serangkaian kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan melalui kerjasama dengan pemanfaatan semaksimal mungkin sumber daya yang ada dan sumber daya lainnya. Manajemen merupakan unsur yang menentukan dalam menggerakkan serta mengendalikan proses kegiatan administrasi dalam pencapaian tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, peneliti dapat memberikan batasan mengenai unsur-unsur yang terkandung dalam manajemen, sebagai berikut :

1. Manajemen dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan
2. Manajemen tercakup proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian

3. Proses perencanaan tujuan tersebut selain melibatkan orang lain juga memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya yang bukan sumber daya manusia

Peneliti akan mengemukakan pengertian Sumber Daya Manusia Menurut **Simamora** dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (1995:8), adalah sebagai berikut : Sumber Daya Manusia adalah asset organisasi yang paling penting dan membuat organisasi lainnya bekerja. Sumber Daya Manusia penting karena mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi serta merupakan pengeluaran pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis.

Aktivitas pokok manajemen sumber daya manusia yang diutarakan oleh **Yeremias T. Keban**, Jurnal kebijakan dan administrasi publik 2 november 2004, Tentang Pokok – pokok pikiran perbaikan sistem manajemen PNS Di Indonesia, yang terdiri atas perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian. Dalam pelaksanaan setiap aktivitas pokok tersebut prinsip good governens seperti partisipasi, rule of law, transparansi, responsivitas berorientasi pada konsensus, ekuitas, efisiensi dan efektifitas, akuntabilitas dan visi strategi.

Menurut **Nawawi** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (1997:40)**, mengemukakan pengertian Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja disuatu organisasi (disebut juga personal tenaga kerja, pekerja atau karyawan). Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non Materi/non finansial) di dalam organisasi bisnis,

yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas, peneliti dapat memberikan batasan mengenai unsur-unsur yang terkandung dalam Sumber Daya Manusia yaitu sebagai berikut :

1. Aspek kuantitas dalam arti jumlah manusia mampu bekerja
2. Aspek kualitas dalam arti jasa bekerja tersedia dan diberikan untuk produksi.

Menurut **M. Manulang** dalam bukunya **Manajemen Personalialia (1990:196)**, mengemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut : MSDM adalah seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan Sumber Daya Manusia sehingga tujuan organisasi direalisasikan secara daya guna dan adanya kegairahan kerja dari semua tenaga kerja.

Menurut **Handoko** dalam bukunya **Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia (1994:4)**, mengemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut “MSDM adalah penarikan, seleksi pengembangan, pemeliharaan dan manusia untuk mencapai baik tujuan individu dan organisasi”.

Berdasarkan pada beberapa pendapat **Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2001:21-23)**, menyimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan

organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawain. Program kepegawain meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan. Karyawan dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau

kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa secara langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal dalam konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja

sama yang serasi dan saling menguntungkan. Organisasi memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 tahun 1964.

B. Pengertian dan Syarat –Syarat Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Sebelum menjelaskan mengenai pemberdayaan sumber daya manusia, peneliti akan membahas terlebih dahulu mengenai kekuasaan. Karena apabila pimpinan dihadapkan pada gagasan pemberdayaan serentak mereka akan berpikir mengenai kekuasaan dan kaitannya dengan wewenang. Kekuasaan dan wewenang sering dianggap suatu kata yang sama artinya, namun pada dasarnya, ada perbedaan yang mendalam dari dua kata tersebut :

Menurut **Syarif Rusly** dalam bukunya **Peningkatan Produktivitas Terpadu (1990:65)**, mengemukakan pengertian kekuasaan adalah : Kekuasaan adalah kemampuan seseorang atau kelompok lain sedemikian rupa sehingga tingkah laku itu menjadi sesuai dengan keinginan dan tujuan dari orang yang mempunyai kekuasaan itu.

Peneliti akan mengemukakan pengertian kekuasaan yang dikemukakan oleh **Stewart** dalam bukunya **Empowering People (2002:18)**, yang diterjemahkan oleh **Harjana** adalah, sebagai berikut “Kekuasaan pada hakekatnya merupakan kemampuan yaitu kemampuan untuk mengusahakan agar sesuatu terjadi atau mencegah supaya sesuatu tidak terjadi”.

Peneliti juga akan mengemukakan pengertian wewenang yang dikemukakan oleh **Stewart** dalam bukunya **Empowering People (2001:16)**, yang diterjemahkan oleh **Harjana** yaitu “Wewenang pada hakekatnya merupakan baik jelasnya hak untuk memutuskan dan memerintah”.

Menurut **Moekijat** dalam bukunya **Latihan Pengembangan SDM (1995:158)**, mengemukakan pengertian wewenang, sebagai berikut : Wewenang

adalah hak seorang pejabat untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggungjawabnya dapat dilaksanakan dengan berhasil dengan baik.

Paling banyak dikhawatirkan oleh para pimpinan berhubungan dengan kekuasaan dan wewenang adalah ketakutan bahwa memberdayakan orang justru akan memperlemah kedudukan dan kemampuan para pemimpin untuk memastikan pencapaian tujuan dan pemenuhan standar. Karena sudah terbiasa dengan sistem-sistem yang didasarkan pada peraturan. Mereka khawatir bahwa jika peraturan-peraturan dikendorkan maka efisiensi juga akan merosot, semua kekhawatiran ini memang penting dan masuk akal.

Hakekatnya pemberdayaan tidak menghilangkan kekuasaan, melainkan hanya mengakibatkan perubahan-perubahan dengan cara menggunakannya. Oleh sebab itu tidak perlu takut kehilangan wewenang dan kekuasaan karena pemberdayaan dapat dikatakan bahwa pada hakekatnya adalah penggunaan wewenang pimpinan secara efektif.

Sejalan dengan pendapat diatas, peneliti akan mengemukakan beberapa definisi pemberdayaan yang dikemukakan oleh **Cluter Buck** dalam bukunya *Power Empowerment (1994:13)*, adalah sebagai berikut : *Finding new to concentrate power in the hands of the people who need it most to get the job done putting authority, responsibility, resources and rights at the most appropriate level for each task.* (Pemberdayaan merupakan suatu cara baru dalam memfokuskan kekuasaan ditangan seseorang yang dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan cara melemparkan kebijakan, kepercayaan tanggungjawab dan hak secara tepat pada setiap pekerjaan).

Menurut **Atmosoeprapto** dalam bukunya *Empowering Your Resources* (2002:64), mengemukakan tentang pemberdayaan sumber daya manusia sebagai berikut “Pemberdayaan sumber daya manusia melalui kegiatan pembelajaran harus bermuara pada terwujudnya manusia yang mampu mengaktualisasikan dirinya”.

Seorang pemimpin apapun tingkatannya, sesungguhnya mempunyai kemampuan “pemberdayaan” itu tetapi boleh jadi tidak pernah menggunakannya, mengapa ? mungkin karena tidak menyadari bahwa sebenarnya bisa melakukan hal tersebut.

Menurut **Ginanjart Kartasasmita** dalam bukunya **Pemberdayaan Masyarakat** (1996:24), mengemukakan pengertian tentang pemberdayaan sebagai berikut “Upaya untuk membangun daya itu, dengan mendorong memotivasi dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimiliki serta berupaya untuk mengembangkannya”.

Menurut **Webster** yang dikutip oleh **Onny S. Prijono** (1996:12) mengemukakan bahwa pemberdayaan mengandung dua arti yaitu :

1. Memberdayakan memberikan arti memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan atau mendelegasikan otoritas kepada pihak lain.
2. Memberdayakan memberikan arti untuk memberikan kemampuan keberdayaan.

Menurut **Stewart** dalam bukunya *Empowering People* (2002:2), yang diterjemahkan oleh **Harjana** menyatakan bahwa : *Empowerment seeks to eliminate all the unnecessary rules, procedures, standing orders, etc. which actually stand between the organization and its goals. The aim is to remove as*

many restrictions as possible in order to unblock the organization and the people who work in it, liberating them from unnecessary limitations which slow their responses and constrain their action. Empowerment, therefore, will inevitable result in a certain amount of loss of being in authority. However, a manager who is an authority has different matter entirely. A manager who is an authority has the necessary knowledge and advice staff, helping them to make their own decisions based on that guidance.

Pendapat diatas memberikan arti bahwa Pemberdayaan adalah sebuah usaha untuk menghilangkan seluruh aturan-aturan, prosedur-prosedur dan perintah-perintah yang tidak diperlukan, tujuannya untuk menghilangkan sebanyak mungkin hambatan-hambatan yang ada diorganisasi dan dari orang-orang yang ada didalamnya, berusaha memberi kelonggaran atas batasan-batasan yang tidak diperlukan yang bisa mengurangi daya tanggap dan menghambat tindakan yang menguntungkan organisasi. Pemberdayaan tanpa bisa dihindari mengakibatkan sebagian tertentu hilang wewenang. Karena itulah pimpinan perlu memiliki pengetahuan dan pengalaman untuk mengarah dan memberi nasehat kepada bawahannya, membantu mereka untuk mengambil tindakan terbaik, sesuai petunjuk yang diberikan pimpinan.

Beberapa definisi tersebut, peneliti akan memberikan batasan mengenai pengertian pemberdayaan sumber daya manusia yaitu sebagai berikut :

1. Pemberdayaan sesungguhnya meningkatkan keberhasilan pimpinan dengan cara memberikan kekuasaan kepada orang lain.
2. Pemberdayaan tidak akan mendatangkan mukjizat, namun akan menunjukan kepada kita suatu cara agar kita dapat mencapai hasil-hasil

yang lebih baik dari pada yang selama ini kita kira asalkan kita bersedia mencoba.

2. Syarat-syarat Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan pemberdayaan harus berlandaskan pada beberapa langkah-langkah pemberdayaan sumber daya manusia sebagaimana yang dikemukakan oleh **Stewart** dalam bukunya *Empowering people* (1998:112-128) diterjemahkan oleh **Harjana** sebagai berikut :

1. Mengembangkan visi bersama
2. Memberikan pendidikan
3. Menyingkirkan rintangan-rintangan
4. Mengungkapkan
5. Menyemangati
6. Memperlengkapi
7. Menilai
8. Mengharapkan

Prinsip-prinsip tersebut lebih jelasnya akan peneliti uraikan secara terperinci, sebagai berikut :

1. Mengembangkan visi bersama

Berkaitan erat dengan visi yang dimiliki oleh organisasi sehingga pegawai mengetahui apa yang ingin dicapai oleh organisasi secara keseluruhan. Jika pegawai mengetahui tujuan tersebut maka mereka dapat memutuskan secara individu dengan memprioritaskan terlebih dahulu tugas-tugas yang penting dan bekerja sama dalam mengerjakannya.

2. Memberikan pendidikan

Memutuskan sesuatu, pegawai perlu mendapatkan pendidikan terlebih dahulu. Pegawai perlu mengerti mengapa dan apanya jika mereka harus mengambil keputusan yang baik. Ini menuntut pendidikan, bukan hanya pelatihan. Dengan bekal pendidikan, bukan hanya pelatihan. Dengan bekal

pendidikan dan adanya pelatihan, dengan begitu pegawai akan mampu membuat keputusan-keputusan yang baik dan mengambil resiko-resiko yang diperhitungkan sendiri berdasarkan pemahamannya mengenai apa-apa yang pokok.

3. Menyingkirkan rintangan-rintangan

Pimpinan dituntut menghilangkan kendala dalam memberikan kekuasaan, sehingga akan memudahkan perintah kepada pegawai. Dalam menghilangkan kendala tersebut adalah bisa dengan memindahkan pegawai yang masih belum efektif dalam bekerja sehingga yang menghalangi kemajuan dipindah ketempat yang kurang berpengaruh, kemudian prosedur-prosedur kerap perlu ditinjau kembali agar ada perbaikan-perbaikan. Dan salah satu yang terpenting dalam hal ini adalah berusaha meniadakan persaingan internal yang tidak perlu dan tidak pada tempatnya. Artinya, promosi dan kriteria pengembangan pegawai harus bersifat terbuka dan adil. Jika pegawai merasa bahwa mereka harus terus menerus bersaing satu sama lain demi promosi dan bonus, tanpa pengetahuan yang jelas tentang alasan penilainnya, maka akan selalu ada kecenderungan saling mengeritik yang lain dan tak memberikan dukungan.

4. Mengungkapkan

Pimpinan dalam hal ini bukan saja menjelaskan apa yang dimaksud dengan pemberian kekuasaan, melainkan juga terbuka dan jujur dalam mengungkapkan setiap keraguan. Pimpinan harus siap untuk menjelaskan bukan hanya tentang arti tentang arti pemberdayaan, tetapi juga manfaat

yang didatangkannya baik mereka secara pribadi maupun bagi organisasi secara keseluruhan. Pimpinan juga harus dapat berdialog secara jujur dan terbuka tentang keprihatinan-keprihatinan organisasinya. Selain itu pemberdayaan akan berhasil tergantung pada berkurangnya jarak sosial antara pimpinan dan pegawainya.

5. Menyemangati

Pimpinan senantiasa memberikan motivasi kepada pegawai dalam pekerjaannya dan adanya penjelasan tentang manfaat yang didapat dari organisasi sehingga menimbulkan rangsangan bagi pegawai agar lebih baik. Selain bersikap terbuka dan jujur tentang keraguan dan kekhawatiran mengenai pemberdayaan, pimpinan harus menciptakan kegairahan dan semangat akan pemberdayaan itu, dan pimpinan harus melakukan motivasi tersebut bukan hanya sementara saja akan tetapi dengan semangat sebagai penganjur pemberdayaan yang gigih serta harus membantu pegawai berkembang dari pada mengembalikan secara efisien

6. Memperlengkapi

Pimpinan perlu memastikan bahwa pegawai mempunyai waktu, sumber-sumber finansial fisik yang mereka butuhkan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam memperlengkapi keperluan kerja bagi pegawai harus memperhitungkan dana yang tersedia untuk membeli perlengkapan bekerja tersebut, fasilitas kerjapun perlu menjadi perhatian pimpinan karena dengan fasilitas kerja yang memadai akan menunjang dalam menyelesaikan pekerjaan dan yang terpenting peralatan kerja yang dibutuhkan harus selalu tersedia agar pegawai dalam dalam melaksanakan

tugas tersebut tidak sampai kehabisan atau tidak ada alat untuk mengerjakannya, sehingga waktu penyelesaian pekerjaan menjadi terhambat.

7. Menilai

Penilaian yang hendak ditekankan disini ialah bahwa kecakapan pegawai perlu dinilai atau dievaluasi juga. Jika pimpinan serius mengenai pemberdayaan, pimpinan dalam menilai perlu melibatkan pegawainya dalam proses ini. Mengenai penilaian pimpinan terhadap prestasi pegawai dilakukan sekontinu mungkin agar dalam menilai realitis dan kongkrit melihat pegawai yang mempunyai prestasi tersebut.

8. Mengharapkan

Pimpinan yang memberdayakan pasti sadar akan kemungkinan terjadinya kesulitan dan kesalahan. Bahkan program pemberdayaan yang direncanakan dan dikelola sebaik-baiknya tetapi saja dapat memiliki kekurangan dan lubang-lubangnya.pimpinan perlu mengharapkan atau menantikan timbulnya permasalahan bahkan membuat rencana untuk menghadapinya agar tidak dikacaubalaukan bila permasalahan benar-benar timbul. Dengan adanya permasalahan akan ditemukan permasalahan tersebut sehingga perbaikan pada organisasi dapat terus dilakukan untuk mencapai yang terbaik. Dan satu lagi yang harus pimpinan harapkan yakni keberhasilan. Jika mampu tetap optimis, meski sesekali terjadi kemunduran, keberhasilan akan datang.jika seorang pemimpin tetap yakin akan keberhasilan, maka pegawai pun akan yakin, keyakinan tersebut merupakan unsur terpenting dari pemberdayaan yang berhasil.

C. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang individual, karena setiap individu memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda sesuai dengan penilaian yang berlaku di organisasi. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu.

Pengertian kinerja pegawai yang dikemukakan oleh **Roger Dawson** yang dikutip oleh **Haris munandar (1997:105)** mengartikan kinerja pegawai sebagai berikut : “Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan tentang kemampuan kerja pegawai sehingga menghasilkan sesuatu yang maksimal”.

Pengukuran Kinerja PNS yang di kemukakan oleh **Yeremias T. Keban**, Jurnal kebijakan dan adminstrasi public dalam Pokok – Pokok Pikiran Perbaikan Sistem Manajemen SDM PNS 2 november 2004 :

- a. pengukuran kinerja berkenaan dengan penilaian tingkat pencapaian hasil yang diperoleh seorang pegawai hasil yang diperoleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya .
- b. pengukuran kinerja hendaknya didasarkan atas rencana kerja yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.
- c. aspek yang diukur dalam pengukuran kinerja meliputi kuantitas, kualitas, biaya dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.
- d. pengukuran kinerja harus merekomendasi apa yang menjadi penyebab rendahnya suatu kinerja sehingga dapat dikembangkan instrument untuk memperbaiki kinerja dimasa mendatang.

- e. hasil pengukuran kinerja dapat diterima sebagai yang benar apabila para pegawai memiliki rencana kerja yang jelas, mengetahui apa yang diharapkan dari dirinya, dan penilai telah mengukur secara obyektif.
- f. hasil pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengembangan pegawai, penentuan sistem insentif dan disinsentif, dan perbaikan manajemen dan organisasi.
- g. untuk menghindarkan terjadinya penilaian yang bersifat obyektif, proses penilaian dapat mengikut sertakan, beberapa pihak yang mengetahui kinerja seorang pegawai itu sendiri.
- h. apabila seorang pegawai merasa dirugikan dalam penilaian kinerja, dapat menuntut pihak yang menilai sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Peneliti juga akan mengemukakan tentang definisi kinerja menurut **Agus Dharma** dalam bukunya **Manajemen Prestasi Kerja (1995:174)**, adalah: Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperlihatkan oleh pegawai, dan kemampuan kerja yang berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor.

Menurut **Mangkunegara** dalam bukunya **Menejemen Sumber Daya Manusia (2001:69)**, mengemukakan bahwa: Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut **Faustino Cardoso Gomes** dalam bukunya **Menejemen Sumber Daya Manusia (1995:142)**, mengemukakan bahwa: “Performansi adalah Catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu”.

Pendapat lain mengenai pengukuran kinerja menurut **Agus Dharma** dalam bukunya **Manajemen Supervisi (2001:154)**, mengemukakan tentang pengukuran kinerja dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut : Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan dan seberapa baik penyelesaiannya, Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Pada dasarnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk dapat menunjukkan suatu performance yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut. Selain itu performance yang ditunjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut bekerja.

Performance atau kinerja ini perlu senantiasa diukur oleh pimpinan sehingga dapat diketahui sejauh mana perkembangan kinerja dari seorang pegawai pada khususnya dan organisasi pada umumnya.

Pelaksanaan kinerja dalam upaya mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya maka diperlukan langkah-langkah kinerja pegawai yang dikemukakan oleh **Faustino Cardoso Gomes** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia (1995:142)**, menyatakan faktor-faktor Kinerja pegawai meliputi:

1. *Quantity of work* : Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work* : Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge* : Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* : Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* : Kesiediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability* : Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* : Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal qualities* : Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan, dan integritas pribadi.

D. Hubungan Antara Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dengan Kinerja Pegawai

Setiap organisasi baik itu swasta maupun pemerintah yang berkeinginan untuk maju, tentunya organisasi tersebut mempunyai kegiatan yang dapat membantu para pegawai untuk mendapatkan suatu keterampilan yang diperlukan oleh pegawai dalam tujuan organisasi.

Pemberdayaan sumber daya manusia merupakan cara baru yang dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan menghemat biaya serta bertambahnya efektifitas. Pemberdayaan juga bermanfaat untuk meningkatkan kecakapan-kecakapan yang penting, terutama pada masa sekarang ketika jaminan kerja semakin kurang didasarkan persyaratan-persyaratan awal dan lamanya bekerja,

melainkan lebih pada kemampuan untuk mendapatkan kecakapan-kecakapan baru dan pengalaman-pengalaman yang beraneka ragam.

Melalui pemberdayaan sumber daya manusia pimpinan dituntut untuk memberikan kepercayaan yang lebih besar pada kecakapan dan pengetahuan pegawai, dan meniadakan rintangan-rintangan yang dikiranya menghalangi kecakapan dan pengetahuan mereka. Yang hasilnya adalah terbangunnya suatu tim kerja dimana pegawai menjadi sumber daya manusia yang dimanfaatkan secara penuh.

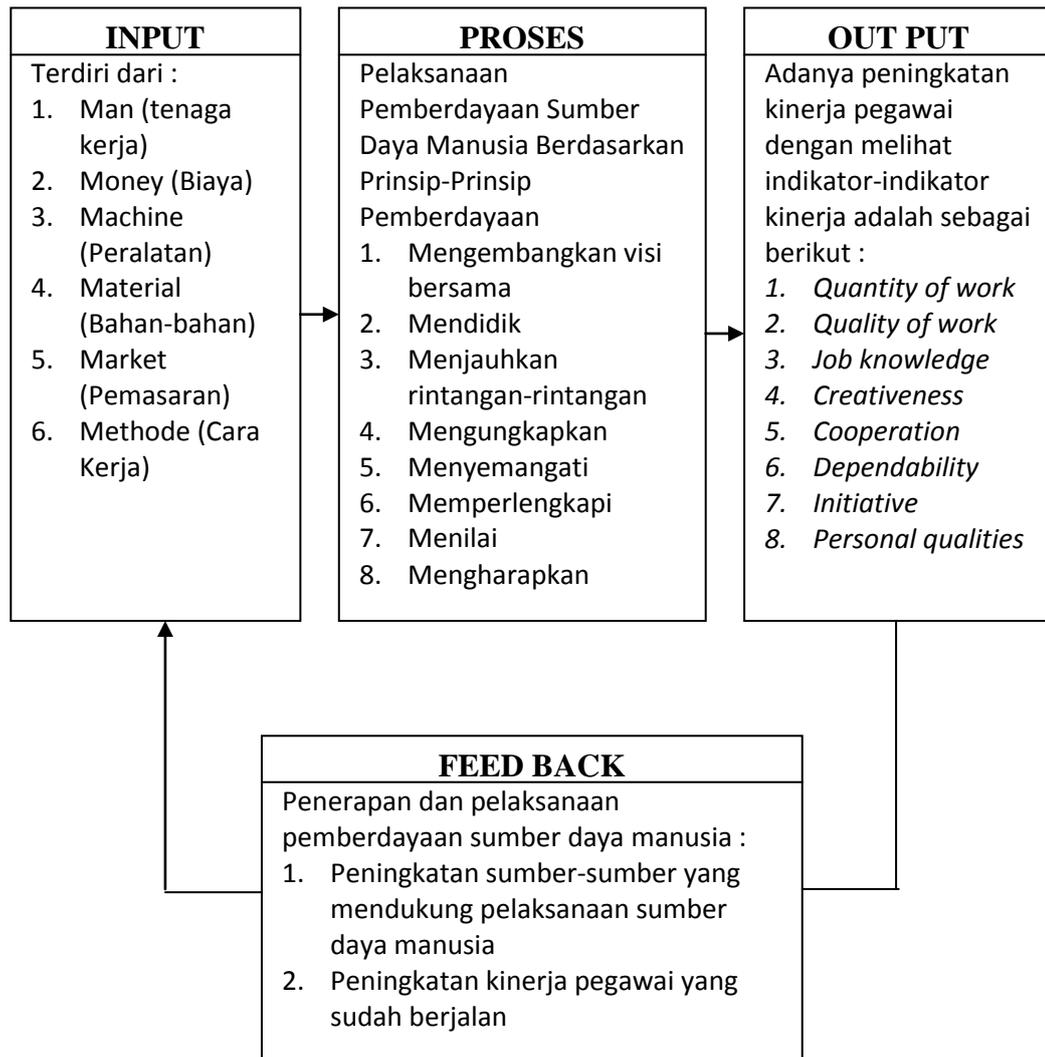
Apabila pemberdayaan sumber daya manusia berjalan dengan baik, maka organisasi akan mendatangkan keuntungan kompetitif yaitu pimpinan dan pegawai akan merasakan kepuasan pribadi yang lebih besar dalam bekerja. Selain itu organisasi akan mendapatkan keuntungan yang berdasarkan pada biaya yang relatif besar.

Lembaga Administrasi Negara mengemukakan pengertian kinerja yaitu sebagai berikut “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi”.

Pengertian tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa suatu pekerjaan akan diselesaikan dengan cepat apabila para pegawainya mempunyai tingkat kinerja yang tinggi. Setelah mengetahui arti dari pemberdayaan sumber daya manusia dan kinerja maka keduanya mempunyai hubungan yang saling berkaitan antara satu dengan lainnya. Hal ini terlihat jika pemberdayaan sumber daya manusia telah berjalan dengan baik, maka kinerja pegawai akan tinggi dan

pemberdayaan sumber daya manusia merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai.

TABEL 1
HUBUNGAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA
DENGAN KINERJA PEGAWAI
MENGGUNAKAN PENDEKATAN SISTEM



Sumber : Aileen Mitchell Stewart dalam bukunya Empowering People diterjemahkan oleh Agus M. Harjana dan Faustino Cardoso Gomes dalam bukunya Manajemen sumber daya manusia

Keterangan :**1. Input**a. *Man* (Manusia)

Sumber daya manusia merupakan faktor dari sebuah proses pencapaian tujuan organisasi yang sangat penting keberadaannya karena manusia (para pegawai) merupakan kunci keberhasilan dari pencapaian sasaran organisasi pada Unit Pelaksana Teknis Dinas TK SD dan PNF Kecamatan Paseh, Kabupaten Sumedang.

b. *Money* (Biaya)

Biaya dalam bentuk uang merupakan faktor yang tidak kalah pentingnya karena merupakan unsur yang memodali seluruh kegiatan yang dilaksanakan pada Unit Pelaksana Teknis Dinas TK SD dan PNF Kecamatan Paseh, Kabupaten Sumedang.

c. *Method* (Metode)

Metode atau dasar penggunaan dari sumber-sumber yang sudah ada pada Unit Pelaksana Teknis Dinas TK SD dan PNF Kecamatan Paseh, Kabupaten Sumedang.

d. *Machine* (Mesin)

Merupakan unsur untuk menciptakan sesuatu yang digunakan untuk pencapaian tujuan pada Unit Pelaksana Teknis Dinas TK SD dan PNF Kecamatan Paseh, Kabupaten Sumedang.

e. *Materila* (Bahan Baku)

Merupakan unsur untuk menciptakan sesuatu yang digunakan untuk mencapai tujuan pada Kantor Kecamatan Sumur Bandung Kota Bandung

f. *Market* (Pemasaran)

Merupakan unsur yang menjadi alat untuk mendistribusikan semua jenis pekerjaan yang dihasilkan oleh para pegawai Unit Pelaksana Teknis Dinas TK SD dan PNF Kecamatan Paseh, Kabupaten Sumedang.

2. Proses

Pada proses ini semua sumber-sumber dalam input diupayakan untuk dimanfaatkan dalam melaksanakan pemberdayaan sumber daya manusia yang berdasarkan indikator-indikator pemberdayaan yang dilaksanakan oleh Unit Pelaksana Teknis Dinas TK SD dan PNF Kecamatan Paseh Kabupaten Sumedang kepada para pegawainya.

9. Output

Apabila indikator-indikator pemberdayaan telah dilaksanakan dengan memanfaatkan input yang ada maka kinerja pegawai akan meningkat hal ini sangat ditentukan oleh pemanfaatan input tersebut dalam pelaksanaan pemberdayaan sumber daya manusia.

10. Feed Back

Peningkatan kinerja pegawai akan bisa memberikan umpan balik terhadap input berupa kesinambungan unsur-unsur yang terdapat dalam input sehingga dapat diupayakan agar lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Berdasarkan *feed back* tersebut dapat dilihat apakah pemberdayaan sumber daya manusia ada hubungannya dengan kinerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Dinas TK SD dan PNF Kecamatan Paseh Kabupaten Sumedang.