

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS KINERJA PENGELOLA KEUANGAN PADA  
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI (STAIN)  
ZAWIYAH COT KALA LANGSA PROVINSI ACEH**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**M A W A R D I**

**NIM. 018874196**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2014**

## ABSTRAK

### ANALISIS KINERJA PENGELOLA KEUANGAN PADA SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI (STAIN) ZAWIYAH COT KALA LANGSA

MAWARDI  
UNIVERSITAS TERBUKA

#### **Kata Kunci: Kinerja Pegawai**

Kampus Zawiyah Cot Kala Langsa merupakan suatu lembaga dan organisasi milik pemerintah pusat yang ada di daerah, yang mempunyai tugas di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian dalam rangka ikut mencerdaskan kehidupan bangsa dan negara sebagaimana yang termuat dalam pembukaan UUD 1945. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui produktifitas kinerja pengelola keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa, dan untuk mengetahui dan mendeskripsikan faktor-faktor pendorong dan penghambat kinerja pengelola keuangan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Subjek penelitian ini adalah: pegawai pengelola keuangan di STAIN Zawiyah Kota Langsa dan juga Pegawai Negeri yang ada di STAIN yang memiliki hak untuk dilayani oleh bidang keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kinerja pengelola keuangan dapat dikatakan relatif kurang baik, hal ini dapat dilihat dari etos kerja masih berorientasi pada menunaikan tugas semata, kemampuan dan keterampilan pegawai belum semua merata, pada umumnya pegawai bukan berasal dari disiplin ilmu akuntansi dan keuangan, kesejahteraan pegawai yang masih relatif rendah sehingga mempengaruhi kinerja dan produktivitas kerja pegawai. Namun demikian hubungan dan iklim kerja relatif baik, sudah terbangunnya hubungan dan iklim kerja yang kondusif dengan selain membantu dan bekerjasama. (2) Faktor Pendukung yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain; kebijakan pimpinan, kondisi keamanan di Aceh sudah sangat kondusif, dan adanya dukungan teman sejawat dalam melaksanakan tugas memberikan pelayanan kepada masyarakat. (3) Faktor penghambat yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai, karakteristik kepribadian pegawai yang sangat bervariasi sehingga sering terjadi benturan, masih banyak pegawai yang belum memiliki keahlian dalam bidang akuntansi dan keuangan, dan masih terbatasnya pegawai yang sesuai dengan kebutuhan rasional pekerjaan.

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

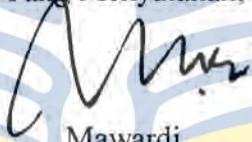
**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Analisis Kinerja Pengelola Keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri ( STAIN) Zawiyah Cot Langsa Provinsi Aceh adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Banda Aceh, 24 Agustus 2014

Yang Menyatakan,



Mawardi

NIM. 018874196

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

JUDUL TAPM : Analisis Kinerja Pengelola Keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri ( STAIN ) Zawiyah Cot Kala Langsa Provinsi Aceh.

Penyusun TAPM : Mawardi

NIM : 018874196

Program Studi : Administrasi Publik

Hari/Tanggal : 2014

Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II

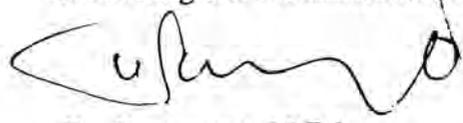
  
Dr. Ir. Agus Sabti, M. Si  
 NIP. 19680408 199303 1 004

  
Daryono, SH, MA, Ph.D,  
 NIP. 19640722 198903 1 009

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/Program Magister  
 Pascasarjana Ilmu Manajemen  
 Administrasi Publik  
 Minat Magister Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana

  
Dr. Darmanto, M.Ed  
 NIP. 195910271986031003

  
Suciati, M.Sc Ph.D  
 NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Mawardi  
 NIM : 018874196  
 Program Studi : Administrasi Publik  
 Judul Tesis : Analisis Kinerja Pengelola Keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri ( STAIN ) Zawiyah Cot Kala Langsa Provinsi Aceh.

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/ tanggal : 24 Agustus 2014

Waktu : 16.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji  
 Drs. Enang Rusyana, M.Pd

Penguji Ahli  
 Prof. Dr. A. Aziz Sanapiah, MPA

Pembimbing I  
 Dr. Ir. Agussabti, M. Si

Pembimbing II  
 Daryono, SH, MH, Ph.D

*Enang Rusyana*

*Agussabti*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, atas segala limpahan rahmat-Nya, sehingga tugas akhir ini dapat diselesaikan. Selawat beriring salam kita sanjungsajikan kepangkuan baginda Nabi Muhammad s.a.w. sebagai suri tauladan paripurna bagi segenap umat. Penelitian ini dapat terlaksana berkat masukan dari berbagai pihak, terutama dari Pembimbing I dan pembimbing II serta para guru besar Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka atas segala motivasi dan dukungannya.
2. Kepada Pembimbing I dan pembimbing II yang dengan ketekunan dan kesabaran bahkan telah banyak menyita waktu untuk membimbing penulis secara detail dan rinci sehingga atas bimbingan keduanya dapat membuka wawasan dan khasanah ilmu hususnya yang berkenaan dengan tema penulisan tesis ini.
3. Seluruh staf administrasi PPS Universitas Terbuka, seperti Kepala TU serta bagian-bagiannya, dan juga staf Perpustakaan PPS yang sangat membantu memperlancar studi selama saya kuliah di PPS UT.
4. Dalam kesempatan ini juga, penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada keluarga yang selama ini telah banyak memberikan dukungan kepada saya, sehingga dengan demikian tulisan ini dapat saya selesaikan tepat pada waktunya.

Kepada pembaca, penulis menyampaikan terimakasih yang setinggi-tingginya, dan dengan harapan mendapatkan masukan yang membangun dari segenap pembaca sekalian, sehingga dengan demikian akan menjadi catatan penting bagi penulis dalam menyelesaikan tulisan-tulisan dimasa yang akan datang. Semoga tulisan yang ditulis selama lebih dari satu tahun ini dapat bermanfaat bagi pengembangan pelayanan keuangan dalam organisasi publik yang kita banggakan.

Banda Aceh, Agustus 2014

Mawardi

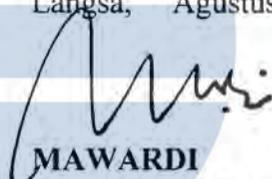
## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Mawardi  
NIM : 018874196  
Program Studi : Administrasi Publik  
Tempat / Tanggal Lahir : Langsa / 03 April 1966

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Langsa pada Tahun 1979  
Lulus SMP di Langsa pada Tahun 1982  
Lulus SMA di Langsa Pada Tahun 1985  
Lulus S1 di STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa  
Pada Tahun 1995.

Riwayat Pekerjaan : Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota  
Langsa dari tahun 1987 s/d Sekarang.

Langsa, Agustus 2014

  
**MAWARDI**  
NIM 018874196

## DAFTAR ISI

Abstrak .....	i
Lembar Pernyataan anti plagiat .....	ii
Lembar Persetujuan .....	iii
Lembar pengesahan .....	iv
Kata pengantar .....	v
Riwayat Hidup .....	vi
Daftar Isi .....	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang masalah.....	1
B. Perumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Kegunaan Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian teori .....	9
1. Definisi kinerja .....	9
2. Kinerja .....	11
3. Faktor Pendorong Kinerja .....	15
4. Kinerja Karyawan .....	19
5. Kompleksitas Tugas .....	21
6. Kepemimpinan .....	22
7. Pengukuran Kinerja Keuangan .....	28
8. Teknik Pengukuran <i>Value for Money</i> .....	29
9. Faktor Pendorong Kinerja .....	31
B. Kajian Terdahulu .....	39
C. Kerangka Berfikir .....	42
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	44
B. Subyek Penelitian .....	45
C. Instrumen Penelitian .....	45
D. Teknik Analisis Data .....	47

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Hasil Penelitian .....	49
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	86
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	96
B. Saran .....	98
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>99</b>



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Reformasi organisasi birokrasi pemerintah yang merupakan bagian dari agenda reformasi belum menunjukkan kinerja secara optimal, hal ini dikarenakan banyaknya kelemahan (*weaknesses*) yang melekat pada seluruh sistem manajemen pemerintahan. Apabila dicermati, pokok permasalahan belum optimalnya kinerja kelembagaan pemerintah bermuara pada lemahnya strategi pengembangan kelembagaan pemerintah, dimana resistensi terhadap norma-norma dan paradigma perubahan sangat tinggi. Dengan mencermati perubahan yang terjadi, strategi pengembangan organisasi (*organization development strategy*) semestinya ditujukan pada pengembangan sinergisitas tiga strategi utama, yaitu struktural, perilaku dan teknis sehingga organisasi pemerintah mampu menyesuaikan (*adjustable*) dan fleksibel terhadap perubahan. Dalam studi tentang desain dan struktur organisasi dikenal beberapa dimensinya, yaitu kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi. Di dalam struktur birokratik pada umumnya dan di dalam kelembagaan pemerintah khususnya, kompleksitas diferensiasi ditandai dengan hierarki kewenangan yang ketat, formalisasi penataan ditunjukkan dengan aturan-aturan.

Birokrasi yang nampak baku dan kaku yang lebih mengedepankan proses ketimbang hasil, sedangkan sentralisasi kewenangan dalam pengambilan keputusan cenderung berada pada pusat kekuasaan. Maka, seiring adanya tuntutan *good*

*coorporate governance* dan reformasi pengelolaan sektor publik yang ditandai dengan munculnya era *new public management*, dengan tiga prinsip utamanya yang berlaku secara universal yaitu profesional, transparansi, dan akuntabilitas telah mendorong adanya usaha untuk meningkatkan Kinerja dibidang pengelolaan keuangan, dengan mengembangkan pendekatan yang lebih sistematis dalam penganggaran sektor publik. Untuk menghadapi tuntutan perkembangan tersebut, pemerintah Indonesia berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, telah menetapkan penggunaan pendekatan penganggaran berbasis prestasi kerja atau Kinerja dalam proses penyusunan anggaran. Penganggaran berbasis Kinerja atau *performance budgeting* merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang berorientasi pada Kinerja atau prestasi kerja yang ingin dicapai.

Anggaran berbasis Kinerja dapat dikatakan merupakan hal baru karena pusat perhatian diarahkan pada upaya pencapaian hasil, sehingga menghubungkan alokasi sumber daya atau pengeluaran dana secara eksplisit dengan hasil yang ingin dicapai. Dengan demikian pengalokasian sumber daya didasarkan pada aktivitas untuk pencapaian hasil yang dapat diukur secara spesifik, melalui proses perencanaan strategis dengan mempertimbangkan isu kritis yang dihadapi lembaga, kapabilitas lembaga, dan masukan dari *stakeholder*.

Tuntutan perubahan sistem anggaran, juga bisa diimplementasikan pada bidang pendidikan karena dengan adanya otonomi dalam pengelolaan lembaga

pendidikan, yang antara lain diwujudkan melalui Peraturan Pemerintah tentang Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum Milik Negara (PT BHMN), penerapan manajemen berbasis sekolah, penerapan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP), serta adanya usulan tentang Undang-undang Badan Hukum Pendidikan (UU BHP) yang kemudian dibatalkan oleh Mahkamah Agung, maka lembaga pendidikan memiliki otonomi untuk mengelola sistem anggaran.

Adanya tuntutan reformasi ini merupakan tantangan dan prospek bagi lembaga pendidikan untuk merevitalisasi sektor manajemen keuangan. Walaupun dalam prakteknya, penyelenggaraan otonomi pengelolaan lembaga pendidikan bagi sebagian perguruan tinggi malah menjadi beban tersendiri, karena otonomi pengelolaan perguruan tinggi tidak dapat dilepaskan dari isu kapasitas keuangan perguruan tinggi, sehingga kemandirian perguruan tinggi dalam menyelenggarakan kewenangannya diukur dari kemampuannya menggali sumber-sumber pendapatan sendiri.

Demikian halnya *traditional budget* selama ini juga didominasi oleh penyusunan anggaran yang bersifat *line-item* dan *incrementalism*, yaitu proses penyusunan anggaran yang hanya mendasarkan pada besarnya realisasi anggaran tahun sebelumnya, konsekuensinya tidak ada perubahan mendasar terhadap anggaran baru. Hal ini seringkali bertentangan dengan kebutuhan riil dan kepentingan masyarakat. *Performance budget* pada dasarnya adalah sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran yang berorientasi pada pencapaian hasil atau Kinerja. Kinerja

tersebut harus mencerminkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, yang berarti harus berorientasi kepada kepentingan publik.

Kelemahan dari sistem anggaran tersebut antara lain: (1) Orientasi pengelolaan anggaran lebih terpusat pada pengendalian pengeluaran berdasarkan penerimaan, dengan prinsip *balance budget*, sehingga akuntabilitas terbatas pada pengendalian anggaran bukan pada pencapaian hasil atau *outcome*. (2) Adanya dikotomi antara anggaran rutin dan pembangunan yang tidak jelas. (3) Implementasi basis alokasi yang tidak jelas dan hanya terfokus pada ketaatan anggaran.

Untuk mengatasi masalah tersebut maka anggaran pendidikan pada era otonomi pengelolaan lembaga pendidikan, disusun dengan pendekatan Kinerja, sehingga sistem penganggaran mengutamakan pada pencapaian hasil atau Kinerja dari perencanaan biaya aktivitas yang telah ditetapkan. Melalui penerapan anggaran berbasis Kinerja, lembaga pendidikan dituntut untuk membuat standar Kinerja pada setiap anggaran kegiatan, sehingga jelas kegiatan apa yang akan dilakukan, berapa biaya yang dibutuhkan, dan apa hasil yang akan diperoleh. Klasifikasi anggaran dirinci mulai dari sasaran strategis sampai pada jenis belanja dari masing-masing kegiatan atau program kerja, sehingga memudahkan dilakukannya evaluasi Kinerja. Dengan demikian, diharapkan penyusunan dan pengalokasian anggaran dapat lebih disesuaikan dengan skala prioritas dan preferensi lembaga pendidikan dengan memperhatikan prinsip ekonomis, efisiensi dan efektivitas.

Beberapa lembaga pendidikan kini telah menerapkan sistem anggaran berbasis Kinerja dalam penyusunan dan pengelolaan anggarannya. Salah satunya adalah Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Cot Kala Langsa. Walaupun dalam implementasinya masih terpaku pada masalah pendapatan dan penerapan prinsip ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Oleh karena itu, perlu dilakukan prioritas terhadap tujuan kebijakan dan pendekatan program untuk pencapaian indikator Kinerja sesuai tujuan, sasaran, visi dan misi yang ingin dicapai organisasi.

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala adalah satu-satunya perguruan tinggi negeri yang berkiprah dan bergerak dalam bidang pendidikan dan keagamaan di pemerintahan Kota Langsa. Untuk mewujudkan cita-cita masyarakat kota Langsa dan untuk pencapaian tujuan dari lembaga tersebut, STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa harus selalu bekerja keras secara efektif dengan segenap individu, tim dan kelompok. STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa bertekad untuk memberikan pelayanan prima kepada seluruh masyarakat dan mahasiswa serta dapat menyelesaikan serangkaian tugas yang telah ditetapkan dengan tepat waktu setiap akhir tahun. Tekad ini selalu dikerjakan oleh seluruh staf atau anggota tim di setiap unit/subbag masing-masing yang ada di lingkungan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa. Tekad seluruh anggota dalam organisasi/lembaga ini terlihat dari pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan setiap hari dengan gigih tanpa mengenal habisnya waktu bekerja. Namun demikian, tekad ini kadang kala belum tentu membawa hasil seperti yang diharapkan. STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa yang memiliki tekad cemerlang

tersebut dalam menggapai tujuan organisasi, masih dianggap belum mampu bekerja secara efektif. Banyak mahasiswa dan masyarakat yang masih kadang kala mengeluh terhadap pelayanan yang diberikan. Selain itu juga masih terdapat sejumlah pekerjaan atau kegiatan belum mampu memuaskan pimpinan di lingkungan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa. Hal ini menunjukkan bahwa tekad yang diinginkan oleh seluruh anggota organisasi belum efektif dalam mencapai tujuan.

Seiring berjalannya waktu disadari bahwa penganggaran berbasis Kinerja pada STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa belum berjalan secara optimal. Oleh karena beberapa faktor yang mempengaruhi proses penyusunan anggaran antara lain, yaitu data dan informasi yang digunakan kurang tepat dan akurat serta faktor pengetahuan dan pengalaman sumber daya manusia khususnya dalam penyusunan anggaran mulai dari program dan penentuan kegiatan, klasifikasi belanja, penentuan standar biaya, penentuan indikator Kinerja, dan target Kinerja sampai dengan jumlah anggaran yang harus disediakan masih kurang sehingga menghambat pencapaian sasaran dan Kinerja yang diinginkan. Berdasarkan hal tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan judul **“Analisis Kinerja Pengelola Keuangan Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa Provinsi Aceh”**.

Pertimbangan penelitian ini dilakukan di STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa karena merupakan satu-satunya Sekolah Tinggi Agama Islam yang mengelola sumber dana APBN yang sangat besar, sehingga diperlukan pertanggungjawaban keuangan yang sangat besar juga. Di satu sisi, STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa merupakan

Sekolah Tinggi yang menggunakan fleksibilitas dalam mengelola keuangannya. Dengan fleksibilitas dan tanggungjawab yang besar tentu saja banyak kendala yang dihadapi terutama dalam hal akuntabilitas Kinerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu motivasi bagi sekolah tinggi ataupun perguruan dalam lingkungan Kementerian Agama Republik Indonesia sebagai organisasi publik dalam menerapkan penganggaran berbasis Kinerja dengan lebih baik dan professional.

## **B. Rumusan Masalah**

Dari permasalahan pada latar belakang diatas maka dapat dirumuskan dua pertanyaan penelitian dalam dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimanakah kinerja pengelola keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa?
2. Faktor-faktor apa saja yang mendorong dan menghambat kinerja pengelola keuangan pada Sekolah Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui kinerja pengelola keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa.

2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan faktor-faktor pendorong dan penghambat kinerja pengelola keuangan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat kepada semua kalangan, baik mahasiswa, dosen, pegawai, dan pimpinan di lingkungan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa. Penelitian ini juga diharapkan mampu menyegarkan wawasan keilmuan di bidang pengelolaan keuangan suatu organisasi publik. Manfaat yang signifikan dalam penelitian ini yaitu:

1. Sebagai bahan pertimbangan bagi STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa dalam mengelola keuangan oleh pegawai secara efektif dalam pencapaian tujuan lembaga.
2. Masukan bagi seluruh pegawai STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa dalam meningkatkan Kinerja pegawai dalam bidang pengelolaan keuangan secara efektif dan efisien.
3. Menjadi bahan evaluasi pihak manajemen atau pimpinan terhadap aspek atau variable yang berpengaruh dalam meningkatkan Kinerja pegawai dalam pengelolaan keuangan lembaga.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

Penelitian ini akan mengkaji tentang kinerja pengelola keuangan pada Sekolah Tinggi Ilmu Agama Islam Negeri Zawiyah Cot Kala Kota Langsa, Provinsi Aceh. Oleh karena itu, penelitian ini mengangkat dan mengadaptasikan beberapa teori yang relevan dengan topik kajian, diantaranya yaitu menyangkut dengan kinerja. Teori tentang kinerja menjadi grand teori dalam penelitian ini. Dengan demikian, operasionalisasi teori dilakukan melalui sistematika penulisan yang dimulai dengan pengertian dan konsep-konsep yang dikenal dalam teori kinerja.

#### **1. Definisi Kinerja**

Menyangkut dengan pengertian kinerja, terdapat beberapa pakar telah mencoba memberikan definisi dari sudut pandang mereka masing-masing. Dalam hal ini kita merujuk apa yang dikatakan oleh Mangkunegara (2001), bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Artinya kinerja dilihat dari sudut pandang tanggungjawab, kemudian pendapat lainnya menyebutkan bahwa kinerja adalah “penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat

merupakan penampilan individu maupun kerja kelompok personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi (Ilyas, 2001). Selanjutnya pendapat Wirjatmi (2005:61) mengemukakan bahwa “Kinerja merupakan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Kemudian menurut Lembaga Administrasi Negara (2003:3) “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi”. Pengertian Kinerja menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut: (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi, 2005) :

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992)
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, 1987)
3. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard, 1993)

4. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donelly, Gibson and Ivancevich, 1994)
5. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1991)

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan kemampuan untuk mencapai tujuan dari pekerjaannya.

## 2. Kinerja

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh setiap pekerja dalam jangka waktu tertentu, yaitu sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan, tentunya sesuai dengan situasi, kondisi, potensi, kekurangan dan harapan-harapan yang ada pada suatu organisasi. Kinerja pegawai dalam hal ini merupakan suatu proses dan apa yang dikerjakan oleh para pegawai bahwa hari ini lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Dengan demikian Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang tidak semata ditujukan untuk menghasilkan keluaran yang sebanyak-banyaknya, akan tetapi juga memperhatikan kualitas

keluaran, efektivitas kerja, efisiensi kerja, metode kerja dan kemampuan bekerja sama tersebut. Dengan kata lain, Kinerja adalah bagaimana seorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja yang berkualitas, efisien, efektif, metode/strategi kerja yang sesuai dan kerja sama yang harmonis dengan mitra kerjanya (sesama pegawai dan pimpinan) yang binaannya dan mitra kerja terkait lainnya.

Di samping itu ada sebagian orang terdorong untuk melakukan pekerjaan karena faktor kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari maupun yang tidak disadari, baik kebutuhan fisik maupun non fisik. Motivasi merupakan proses yang berawal pada kekurangan atau kebutuhan fisiologi maupun non fisiologi, mobilisasi atau dorongan itu diarahkan pada suatu tujuan atau rangsangan. Dengan demikian, kunci untuk memahami proses motivasi terletak pada pemahaman dan hubungan antara kebutuhan, dorongan dan semangat.

Selanjutnya bila kita tinjau dalam hidup, kita akan memberi tekanan banyak terhadap tujuan itu, misalnya hidup lebih tenang, lebih senang, lebih sehat dan tidak menunjukkan adanya gejala stres atau emosional. Tujuan-tujuan yang positif biasanya lebih dapat memotivasi seseorang dari pada tujuan-tujuan yang negatif. Orang yang berorientasi pada kemampuan yang dimilikinya (*mastery oriented people*), menyadari bahwa kesuksesan yang ia raih tergantung kepada keterampilan yang dimilikinya, lebih berorientasi pada kemandirian yang dimiliki, bekerja keras, berusaha untuk menjadi yang terbaik dalam setiap penampilannya dan lebih tertarik pada aktivitas-aktivitas yang mendukung tercapainya tujuan yang diharapkan. Agar motivasi yang

dimiliki itu lebih efektif, harus difokuskan pada tugas-tugas yang dianggap penting serta mendukung tercapainya tujuan yang diharapkan.

Motivasi dapat dikatakan faktor pendorong yang akan mempengaruhi manusia untuk bertindak sesuai dengan keinginannya yang akan dituju. Faktor pendorong tersebut dapat datang dari dalam (faktor intrinsik) maupun dari luar (faktor ekstrinsik) diri manusia itu sendiri yang didasarkan pada harapan seseorang untuk mendapatkan yang terbaik. Harapan ini melibatkan juga penghargaan terhadap standar mutu dari suatu tindakan/tugas. Suatu tugas atau tindakan ini dapat dilakukan dengan cepat dan efisien atau bahkan dilaksanakan secara lambat. Dengan harapan ini pula individu akan melakukan suatu tugas/tindakan yang lebih baik atau lebih cepat bila dibandingkan dengan yang lain, karena didasarkan pada keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu sebagai harapan. Dalam hal ini, Hersey and Blanchard (1995: 15) mengemukakan bahwa: Adanya perilaku manusia pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu. Apabila seseorang sudah siap beraktifitas untuk kebutuhannya itu, maka dorongan sedikitpun perlu dimilikinya untuk membuatnya dapat bergerak.

Berkaitan dengan hal tersebut, As'ad (1981: 44) juga mengemukakan pendapatnya bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. Berprestasi merupakan kesuksesan dalam berkompetisi dengan standar terbaik yang telah ditetapkan, dan pada dasarnya tiap

orang memiliki dasar untuk motivasi berprestasi. Oleh sebab itu orang yang memiliki motivasi berprestasi memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diberikan kepadanya, memperhitungkan resiko, selalu meningkatkan kecakapan atau kemampuan diri (belajar), sanggup bertahan lama dalam bekerja keras (pantang menyerah), dan berusaha memiliki keahlian (Fauziyah, 2005: 3).

Berdasarkan beberapa pendapat dapat disimpulkan, bahwa motivasi adalah faktor pendorong yang mempengaruhi seseorang untuk bertindak laku atau bertindak sesuai dengan keinginan atau kebutuhan yang akan dituju. Faktor pendorong tersebut dapat datang dari luar (motivasi ekstrinsik) dan terutama sekali datang dari dalam diri orang itu sendiri (motivasi intrinsik). Kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat berupa kebutuhan jasmaniah (pisiologi) maupun kebutuhan rohaniah (pisiologi). Artinya, seseorang dengan segala kemampuannya berusaha untuk memperoleh kebutuhan jasmaniah (psiologi) seperti kebutuhan fisik dasar, makan dan minum, namun bila kebutuhan jasmaniah dinyatakan telah terpenuhi maka seseorang berusaha mencari pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi lagi yaitu kebutuhan rohaniah, seperti kebutuhan memiliki, penghargaan, status dan aktualisasi diri.

Dengan demikian hakikat motivasi berprestasi adalah usaha seseorang untuk mengarahkan perilakunya atau bertindak dengan menggunakan segenap kemampuan fisik dan psikis untuk mencapai keinginan atau kebutuhan berprestasi, maju dan sukses dari sebelumnya. Adapun indikator-indikator untuk mengukur motivasi

berprestasi dalam penelitian ini adalah: 1) keinginan untuk berprestasi dan unggul (sukses), 2) selalu meningkatkan kecakapan atau kemampuan diri (belajar), 3) berkompetisi secara sehat, 4) menyukai tantangan, 5) melakukan hubungan antar pribadi secara positif, 6) menyukai situasi pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi.

### 3. Faktor Pendorong Kinerja.

Banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja, baik yang berhubungan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan pemerintah secara keseluruhan. Menurut Balai Pengembangan Produktifitas Kerja Daerah yang dikutip oleh Soedarmayanti (1992:26) ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja di daerah, adalah:

1. Sikap kerja, seperti : kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (shift work) dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
2. Tingkat keterampilan yang ditentukan oleh pendidikan dan latihan dalam manajemen supervisi serta keterampilan seseorang dalam bekerja.
3. Hubungan tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu (Quality control circles)
4. Manajemen produktivitas, yaitu: manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas
5. Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
6. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada dalam jalur yang benar dalam berusaha.

Di samping hal tersebut terdapat pula berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, seperti pendapat Soedarmayanti (1992:26) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah:

1. Sikap mental, berupa

- a. Motivasi kerja
  - b. Disiplin kerja
  - c. Etika kerja
2. Pendidikan
 

Pada umumnya orang yang memiliki pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti pentingnya kinerja dapat mendorong yang bersangkutan melakukan tindakan yang produktif
  3. Keterampilan
 

Pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Pegawai akan lebih menjadi terampil apabila mempunyai kecakapan (*Ability*) dan pengalaman (*Experience*) yang cukup.
  4. Manajemen
 

Pengertian manajemen ini berkaitan dengan sistem yang dikaitkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengendalikan staff bawahannya. Apabila manajemennya tepat akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi dan dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang produktif.
  5. Hubungan kerja
 

Dengan penerapan hubungan kerja, maka akan:

    1. Menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja secara produktif agar kinerja meningkat.
    2. Menciptakan hubungan kerja yang serasi dinamis agar menumbuhkan partisipasi dalam usaha meningkatkan produktivitas.
    3. Menciptakan harkat dan martabat pegawai agar mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas.
  6. Tingkat penghasilan
 

Apabila tingkat penghasilan memadai maka dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas.
  7. Jaminan sosial
 

Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Apabila jaminan sosial pegawai mencukupi maka akan dapat menimbulkan kesenangan bekerja, dan mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.
  8. Lingkungan dan iklim kerja
 

Lingkungan dan iklim yang kerja yang baik akan mendorong pegawai akan senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju kearah peningkatan produktivitas.

9. Sarana produksi

Mutu sarana produksi sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas. Apabila sarana produksi yang digunakan tidak baik kadang-kadang dapat menimbulkan pemborosan bahan yang dipakai.

10. Teknologi

Apabila teknologi yang dipakai tepat dan tingkatannya maka akan memungkinkan

1. Tepat waktu dalam penyelesaian proses produksi
2. Jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu
3. Memperkecil terjadinya pemborosan bahan sisa

Dengan memperhatikan hal termaksud, maka penerapan teknologi dapat mendukung peningkatan produktivitas.

11. Kesempatan berprestasi

Pegawai yang bekerja tentu mengharapkan peningkatan karir atau pengembangan potensi yang pribadi yang nantinya akan bermanfaat baik bagi dirinya maupun bagi organisasi. Apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Dapat diperjelas bahwa tiap-tiap faktor saling mempengaruhi peningkatan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan lebih tepat. Kinerja pegawai dipengaruhi berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri, seperti motivasi, etos kerja, disiplin, keterampilan dan lain sebagainya, maupun yang berhubungan dengan lingkungan lembaga pendidikan itu secara keseluruhan, yang salah satunya adalah kepemimpinan.

Teori kepemimpinan Path Goal House & Evans (dalam Moh. As'ad; 1982: 34) menerangkan bagaimana kelakuan seorang pemimpin mempengaruhi motivasi dan prestasi para bawahan, dalam situasi kerja yang berbeda-beda. Teori ini menyatakan motivasi seorang pekerja tergantung pada pengharapannya dan prestasi tertinggi

merupakan alat untuk mendapatkan hasil-hasil yang positif, dan untuk menghindarkan diri dari hasil-hasil yang negatif. Masalah pokok yang penting dalam teori *path goal* menyebutkan bahwa kelakuan atau tingkah laku seorang pemimpin akan meningkatkan prestasi kerja para bawahannya. jika:

1. Pimpinan memenuhi kebutuhan para bawahan yang berkenaan dengan efektifnya pekerjaan.
2. Pimpinan memberikan latihan, bimbingan, dan dukungan yang dibutuhkan bawahannya (House dan Mitchel, 1974 dalam As'ad; 1982 : 34).

Dari teori tersebut pemimpin dituntut untuk mampu memberikan dorongan-dorongan, dukungan dan penuh perhatian kepada para pegawai, karena hal ini akan sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Produktivitas kerja pegawai, tidak dapat lepas dari kepuasan dalam pelaksanaan kerja artinya para pegawai yang bekerja dalam lembaga pendidikan yang merasa terpuaskan akan lebih termotivasi, dan bersikap lebih produktif dibanding dengan pegawai yang tidak terpuaskan. Kenneth N. Wexley mendefinisikan kepuasan kerja adalah cara pekerja merasakan mengenai pekerjaannya. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa aspek pekerjaan meliputi: upah/gaji, kondisi kerja, pengawasan, teman kerja, materi pekerjaan, jaminan kerja, serta kesempatan untuk maju. (Terjemahan : Muh. Shobaruddin, 1992: 160).

Pegawai akan mampu mengembangkan Kinerjanya dengan baik, apabila di dalam organisasi atau lembaga pendidikan tercipta suatu kondisi kerja yang menyenangkan, yang meliputi pengawasan yang bijaksana, pengorganisasian yang

jelas, koordinasi yang baik, komunikasi yang jelas dan akrab, upah yang wajar serta jenis-jenis hasil yang diberikan dengan jumlah yang memadai. Kondisi-kondisi yang demikian itulah yang menimbulkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap lembaganya, yang selanjutnya akan diikuti adanya rasa tanggung jawab (*sense of responsibility*) dan kemauan untuk berpartisipasi (*sense of participation*) yang akhirnya akan mempengaruhi produktivitas kerja Pegawai.

#### 4. Kinerja Karyawan

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) dalam Trinaningsih (2007) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2005) dalam (Trinaningsih, 2007). Menurut Gibson *et al.* (1996) dalam Trinaningsih (2007) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan

tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Bonner dan Sprinkle (2002) dalam Nadhiroh (2010) menyatakan bahwa ada tiga variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: variabel orang, variabel tugas, dan variabel lingkungan. Variabel orang termasuk atribut yang dimiliki seseorang sebelum melakukan tugas seperti konten pengetahuan, pengetahuan organisasi, kemampuan, kepercayaan diri, gaya kognitif, motivasi intrinsik, nilai-nilai budaya. Variabel tugas termasuk faktor-faktor yang bervariasi baik di dalam maupun di luar tugas, seperti kompleksitas, format presentasi, pengolahan dan respon modus siaga. Sementara itu, variabel lingkungan meliputi semua kondisi, keadaan, dan pengaruh di sekitar orang yang melakukan tugas tertentu, seperti tekanan waktu, akuntabilitas, tujuan yang telah ditetapkan dan umpan balik.

Soedjono (2005) dalam Mariam (2009) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni : (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa

bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

## 5. Kompleksitas Tugas

Menurut Wood (1998) dalam Sanusi dan Iskandar (2007), kompleksitas tugas dapat didefinisikan sebagai fungsi dari tiga dimensi dari tugas itu sendiri: Jumlah komponen yang berbeda dan isyarat informasi yang diperlukan untuk penyelesaian tugas, Komplikasi pada pola hubungan antara isyarat informasi, tindakan, dan produk, dan Stabilitas pola-pola dari waktu ke waktu. Restuningdiah dan Indriantoro (2000) dalam (Nadhiroh, 2010) menyatakan bahwa kompleksitas muncul dari ambiguitas dan struktur yang lemah, baik dalam tugas-tugas utama maupun tugas-tugas lain. Pada tugas-tugas yang membingungkan (*ambiguous*) dan tidak terstruktur, alternatif-alternatif yang ada tidak dapat diidentifikasi, sehingga data tidak dapat diperoleh dan outputnya tidak dapat diprediksi. Selain itu, menurutnya peningkatan kompleksitas dalam suatu tugas atau sistem, akan menurunkan tingkat keberhasilan tugas itu. Campbell (1988) dalam Sanusi dan Iskandar (2007) berpendapat bahwa tugas menjadi lebih kompleks ketika terdapat ketidakkonsistensian dari informasi yang diperoleh dan pengambil keputusan tidak mampu mengintegrasikan isyarat yang kongruen. Kompleksitas tugas pada penelitian ini didefinisikan sebagai belum adanya pembagian yang tegas mengenai aparat pemerintah yang dikeluarkan untuk

satu instansi sering tumpang tindih dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh instansi lain. Artinya, belum terdapat pembagian tugas dan kewenangan yang jelas antar instansi dalam perumusan kebijakan aparat pemerintah sehingga kebijakan yang diterbitkan kurang dapat berjalan secara efektif di lapangan.

## 6. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Luthans, 2002 dalam Triningsih, 2007). Menurut Tampubolon (2007) gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Fleishman dan Peters (1962) dalam Triningsih (2007), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang ditunjukkan pemimpin pada saat mempengaruhi orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain.

Dalam gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan

kerja, penumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi (Tampubolon, 2007). Fleishman *et al.*, dalam Trinaningsih (2007) telah meneliti gaya kepemimpinan di *Ohio State University* tentang perilaku pemimpin melalui dua dimensi, yaitu: *consideration* dan *initiating structure*. *Consideration* (konsiderasi) adalah gaya kepemimpinan yang menggambarkan kedekatan hubungan antara bawahan dengan atasan, adanya saling percaya, kekeluargaan, menghargai gagasan bawahan, dan adanya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan. Pemimpin yang memiliki konsiderasi yang tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan parsial. *Initiating structure* (struktur inisiatif) merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, menjelaskan cara mengerjakan tugas yang benar.

Teori kepemimpinan merupakan penggeneralisasian suatu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-sebab timbulnya kepemimpinan, persyaratan pemimpin, sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya serta etika profesi kepemimpinan (Kartini Kartono, 1994) dalam (Borneo, 2010). Menurut Kreitmer dan Kinicki (2005) dalam Trinaningsih (2007) menyatakan bahwa teori kepemimpinan perilaku (*behavioral*) adalah gaya kepemimpinan seorang manajer akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kelompok kerja. Kelompok kerja dalam instansi merupakan pengelompokan kerja dalam bentuk unit kerja dan masing-masing unit kerja itu

dipimpin oleh seorang atasan. Gaya atasan untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja unit, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan. Selanjutnya, teori kepemimpinan perilaku (*behavioral*) berasumsi bahwa gaya kepemimpinan oleh seorang atasan dapat dikembangkan dan diperbaiki secara sistematis (Trinaningsih, 2007).

Mondy & Noe (1990: 382) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai: "Suatu sistem yang bersifat formal yang dilakukan secara periodik untuk mereview dan mengevaluasi kinerja pegawai". Sedangkan Irawan (1997: 188) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja adalah "Suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala". Sementara itu Levinson seperti dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (1999: 103) mengatakan bahwa "Penilaian unjuk kerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok". Adapun sasaran proses penilaian dikemukakan oleh Alewine (1992: 244) sebagai berikut: "Sasaran proses penilaian prestasi kerja adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka sendiri seperti apa adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja kerja, dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja". Sedangkan tujuan umum penilaian kinerja adalah mengevaluasi dan memberikan umpan balik konstruktif kepada para pegawai yang pada akhirnya

mencapai efektivitas organisasi. Sementara itu, menurut Cummings dan Schwab (1973:4), penilaian kinerja pegawai pada umumnya memiliki dua fungsi sebagai berikut:

1. Fungsi *summative* atau *evaluative*. Fungsi ini biasanya berhubungan dengan rencana pengambilan keputusan yang bersifat administratif. Sebagai contoh, hasil dari penilaian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan gaji pegawai yang dinilai, memberikan penghargaan atau hukuman, promosi, dan mutasi pegawai. Dalam fungsi ini manajer berperan sebagai hakim yang siap memberikan vonis.
2. Fungsi *formative*. Fungsi *formative* berkaitan dengan rencana untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan memfasilitasi keinginan pegawai untuk meningkatkan kemampuan mereka. Salah satu maksudnya adalah untuk mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan pegawai. Manajer berperan sebagai konsultan yang siap untuk memberikan pengarahan dan pembinaan untuk kemajuan pegawai.

Sedangkan Stewart dan Stewart (1977:5) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai dimaksudkan untuk:

1. Memberikan *feedback* bagi pegawai. Agar efektif, maka masukan yang diberikan kepada pegawai harus jelas (tepat sasaran), deskriptif (menggambarkan contoh-contoh pekerjaan yang benar), objektif (memberikan masukan yang positif dan negatif), dan konstruktif (memberikan saran perbaikan).
2. *Management by Objective*. Manajer menentukan target dan tujuan yang harus dicapai oleh setiap bawahan. Target dan tujuan tersebut harus disetujui oleh kedua belah pihak, dan evaluasi dilaksanakan berdasarkan pada hal-hal yang sudah disetujui bersama.
3. *Salary review*. Hasil dari penilaian digunakan untuk menentukan apakah seseorang akan mendapatkan kenaikan atau penurunan gaji.
4. *Career counselling*. Dalam pelaksanaan penilaian, manajer mempunyai kesempatan untuk melihat kemungkinan perjalanan karier pegawai, salah satunya bisa melalui pengiriman pegawai kedalam program diklat.
5. *Succession planning*. Penilaian pegawai dapat membantu manajer dalam membuat daftar pegawai yang memiliki keterampilan dan kemampuan tertentu, sehingga jika ada posisi yang kosong, manajer bisa dengan cepat menunjuk seseorang.

6. Mempertahankan keadilan. Adalah suatu hal yang wajar jika seseorang lebih menyukai seseorang dibanding orang lain. Penilaian pegawai dapat mengurangi terjadinya hal tersebut misalnya dengan melibatkan atasan dari atasan langsung kita untuk ikut secara acak dalam proses penilaian.
7. Penggantian pemimpin. Sistem penilaian pegawai dapat mengurangi beban pekerjaan manajer baru yang tidak tahu menahu kondisi dan kompetensi pegawainya. Data yang ada dalam dokumen penilaian dapat digunakan sebagai informasi yang penting untuk mengetahui kompetensi dan mengenal bawahan lebih cepat dan mungkin akurat.

Dari uraian sebelumnya, terlihat bahwa penilaian kinerja memberikan banyak tujuan. Tujuan penilaian kinerja ini pada akhirnya akan memberikan manfaat, tidak hanya untuk pegawai yang bersangkutan, akan tetapi juga untuk organisasi. Perlu diingat bahwa penilaian kinerja tidak dimaksudkan untuk memberikan hukuman jika pegawai tidak dapat memenuhi capaian kinerja yang ditentukan. Oleh karena itu, salah satu aspek penting dalam penilaian kinerja adalah adanya apresiasi yang proporsional dan program pengembangan SDM yang tepat. Apresiasi diberikan kepada orang yang mampu mencapai atau melebihi tingkat kinerja yang diharapkan. Sedangkan program pengembangan pegawai diberikan kepada pegawai yang memerlukan *treatment* tertentu untuk meningkatkan kinerjanya.

Pada dasarnya, belum ada kesepakatan diantara para ahli mengenai karakteristik pengukuran kinerja. Namun, sebagai pembanding, akan disajikan karakteristik menurut beberapa penulis. Menurut Cascio (2003: 336-337), kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Relevan (*relevance*). Relevan mempunyai makna (1) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (2) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan

yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.

2. Sensitivitas (*sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.
5. Praktis (*practicality*). Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimenegerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

Pendapat senada dikemukakan oleh Noe (2003: 332-335), bahwa kriteria

sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut:

1. Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (*strategic congruence*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan mempunyai keterkaitan yang strategis jika sistem pengukuran kinerjanya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada pelanggan, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap pelanggannya.
2. Validitas (*validity*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua penilai tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya. Hal ini menjadi suatu perhatian serius mengingat sekalipun suatu pengukuran kinerja valid dan reliabel, akan tetapi cukup banyak menghabiskan waktu si penilai, sehingga si penilai tidak nyaman menggunakannya.

5. Spesifisitas (*specificity*). Spesifisitas adalah batasan-batasan dimana pengukuran kinerja yang diharapkan disampaikan kepada para pegawai sehingga para pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara untuk mencapai kinerja tersebut. Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja.

Dari pendapat Cascio dan Noe et al, ternyata suatu instrumen penilaian kinerja harus didisain sedemikian rupa. Instrumen penilaian kinerja, berdasarkan konsep Cascio dan Noe et al, terutama harus berkaitan dengan apa yang dikerjakan oleh pegawai. Mengingat jenis dan fungsi pegawai dalam suatu organisasi tidak sama, maka nampaknya, tidak ada instrumen yang sama untuk menilai seluruh pegawai dengan berbagai pekerjaan yang berbeda.

## 7. Pengukuran Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan perlu adanya suatu evaluasi atau pengukuran tertentu. Bicara pengukuran kinerja keuangan maka dalam hal ini menurut Mardiasmo (2002:122) secara umum, tujuan pengukuran kinerja adalah:

“Untuk mengkomunikasikan strategis secara lebih baik, untuk mengukur kinerja *financial* dan *nonfinancial* secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi, untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manager level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*. sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional”.

Anggaran yang disusun dengan pendekatan Kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (*output*) dari perencanaan alokasi biaya (*input*) yang ditetapkan
2. *Output* (keluaran) menunjukkan produk (barang atau jasa) yang dihasilkan dari program atau kegiatan sesuai dengan masukan (*input*) yang digunakan

3. *Input* (masukan) adalah besarnya sumber dana, sumber daya manusia, material, waktu, dan teknologi yang digunakan untuk melaksanakan program atau kegiatan sesuai dengan masukan (*input*) yang digunakan
4. Kinerja ditunjukkan oleh hubungan antara *input* (masukan) dengan *output* (keluaran).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada intinya pengukuran Kinerja bertujuan untuk melihat gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu target yang telah ditetapkan baik melalui alat ukur finansial maupun non finansial. Dalam organisasi pemerintahan, pengukuran Kinerja keuangan sangat penting untuk membantu memperbaiki Kinerja instansi, memperbaiki pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, serta untuk memfasilitasi terwujudnya akuntabilitas publik oleh organisasi dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Larry dalam Bastian (2006:275) menyatakan bahwa: "Pengukuran/penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses". Kemudian Whittaker (1993) dalam Akuntansi Sektor Publik (Bastian 2006:275) dinyatakan bahwa: "Pengukuran/penilaian Kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas".

## 8. Teknik Pengukuran *Value for Money*

Kriteria pokok yang mendasari pelaksanaan manajemen publik dewasa ini adalah ekonomi, efisiensi, efektivitas, transparansi dan akuntabilitas publik. Tujuan

yang dikehendaki masyarakat yang mencakup pertanggungjawaban mengenai pelaksanaan *value for money*, yaitu ekonomis (hemat cermat) dalam pengadaan dan alokasi sumber daya, efisiensi (berdaya guna) dalam penggunaan sumber daya, serta efektif (berhasil guna) dalam mencapai tujuan dan sasaran. Selanjutnya menurut Mardiasmo (2002:127) "*Value for money* merupakan inti pengukuran kinerja keuangan pada instansi pemerintahan. Kinerja keuangan instansi pemerintah harus dinilai dari sisi *output*, *input* dan *outcome* secara bersama-sama". Agar dalam menilai Kinerja keuangan instansi pemerintah dapat dilakukan secara objektif, maka diperlukan indikator Kinerja. Mardiasmo (2002:130) juga mengatakan bahwa: indikator kinerja *value for money* dapat dibagi menjadi dua, yaitu: Indikator alokasi biaya (ekonomi dan efisiensi), Indikator kualitas pelayanan (efektivitas)".

"Indikator *value for money* menekankan pada tiga elemen utama yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas atau lebih dikenal 3E", (Mardiasmo, 2002:4). Ekonomi berhubungan dengan biaya pengadaan (*cost of inputs*). Dengan kata lain, ekonomi adalah praktek pembelian barang dan jasa input dengan tingkat kualitas tertentu pada harga terbaik yang dimungkinkan, mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau cermat dan tidak ada pemborosan. Efisiensi menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya dengan keluaran yang dihasilkan. Kegiatan dikatakan efisiensi apabila output tertentu dapat dicapai sumber daya seminimal mungkin.

Tujuan pengukuran kinerja dengan konsep *value for money* yaitu untuk mengukur tingkat keekonomisan dalam alokasi sumber daya, efisiensi dalam

penggunaan sumber daya dengan hasil yang optimal serta efektivitas dalam penggunaan sumber daya. Indikator ekonomi, efisiensi, dan efektivitas harus digunakan secara bersama-sama. Karena disatu pihak mungkin pelaksanaannya sudah dilakukan secara ekonomis dan efisien akan tetapi output yang dihasilkan tidak sesuai dengan target yang diharapkan. Sedang dipihak lain, sebuah program dapat dikatakan efektif dalam mencapai tujuan, tetapi mungkin dicapai dengan cara yang tidak ekonomis dan efisien. Jika suatu program efektif dan efisien maka program tersebut dapat dikatakan *cost-effectiveness*.

## 9. Faktor Pendorong Kinerja

Pada dasarnya pengertian kinerja dapat dimaknai secara beragam. Beberapa pakar memandangnya sebagai hasil dari suatu proses penyelesaian pekerjaan, sementara sebagian yang lain memahaminya sebagai perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Agar terdapat kejelasan mengenai kinerja, akan disampaikan beberapa pengertian mengenai kinerja. Menurut Bernardin and Russel (1998: 239), kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut: "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a time period*". Berdasarkan pendapat Bernardin and Russel, kinerja cenderung dilihat sebagai hasil dari suatu proses pekerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Sementara itu menurut Ilgen and Schneider (Williams, 2002: 94): "*Performance is what the person or system does*". Hal senada dikemukakan oleh

Mohrman (Williams, 2002: 94) sebagai berikut: “*A performance consists of a performer engaging in behavior in a situation to achieve results*”. Dari kedua pendapat ini, terlihat bahwa kinerja dilihat sebagai suatu proses bagaimana sesuatu dilakukan. Jadi, pengukuran kinerja dilihat dari baik-tidaknya aktivitas tertentu untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Pendapat yang lebih komprehensif disampaikan oleh Brumbrach (Armstrong, 1998: 16) sebagai berikut: *Performance means behaviours and results. Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviours are also outcomes in their own right – the product of mental and physical effort applied to tasks – and can be judged apart from results.* Kemudian Brumbrach, selain menekankan hasil, juga menambahkan perilaku sebagai bagian dari kinerja. Menurut Brumbrach, perilaku penting karena akan berpengaruh terhadap hasil kerja seorang pegawai.

Dari beberapa pendapat tersebut, kinerja dapat dipandang dari perspektif hasil, proses, atau perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Oleh karena itu, tugas dalam konteks penilaian kinerja, tugas pertama pimpinan organisasi adalah menentukan perspektif kinerja yang mana yang akan digunakan dalam memaknai kinerja dalam organisasi yang dipimpinnya. Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Armstrong (1998: 16-17) adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dll.

2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Dari uraian yang disampaikan oleh Armstrong, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi jika pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal. Setiap organisasi pada dasarnya telah mengidentifikasi bahwa perencanaan prestasi dan terciptanya suatu prestasi organisasi mempunyai kaitan yang sangat erat dengan prestasi individual para pegawai. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa prestasi kerja organisasi merupakan hasil dari kerjasama antara pegawai yang bersangkutan dengan organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Untuk mencapai prestasi kerja yang diinginkan, maka tujuan yang diinginkan, standar kerja yang diinginkan, sumber daya pendukung, pengarahan, dan dukungan dari manajer lini pegawai yang bersangkutan menjadi sangat vital. Selain itu sisi motivasi menjadi aspek yang terlibat dalam peningkatan prestasi kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Torington dan Hall (1995: 316) yang menyatakan bahwa "Prestasi kerja dilihat sebagai hasil interaksi antara kemampuan individual dan motivasi". Disisi lain adanya berbagai teori tentang proses penilaian terhadap kinerja agar tercapai sesuai dengan tujuan organisasi antara lain:

### a) Path-Goal Theory

Pengertian teori *path-goal* (House, 1971) dalam (Robbins, 1998) adalah teori yang menyatakan bahwa tugas pemimpin untuk membantu para pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi pengarahan yang dibutuhkan atau dukungan untuk memastikan bahwa tujuan mereka selaras dengan tujuan umum organisasi. Teori *path-goal* menjelaskan dampak perilaku pemimpin pada motivasi bawahan, kepuasan dan kinerjanya (Luthans, 2006) dan pemimpin diharapkan dapat mengubah perilakunya agar sesuai dengan situasi, dimana pemimpin tidak hanya menggunakan gaya yang berbeda kepada bawahan yang berbeda tetapi menggunakan gaya yang berbeda kepada bawahan yang sama pada situasi yang berbeda (Daft, 2001) dalam (Cecilia dan Gudono, 2007).

Menurut model teori *path-goal*, perilaku pemimpin dapat diterima ketika para karyawannya memandangnya sebagai suatu sumber kepuasan, dimana bawahan secara aktif akan mendukung pemimpinnya selama dia memandang bahwa tindakan pemimpin dapat meningkatkan tingkat kepuasannya (Hughes *et al.*, 1999) dalam (Silverthone, 2001). Selain itu teori ini juga menyatakan bahwa perilaku pemimpin menjadi tidak efektif apabila perilaku tersebut mengalami tumpang tindih dengan struktur lingkungan atau kurang kongruen dengan karakteristik karyawan. Gaya kepemimpinan yang diidentifikasi oleh House (1971) dalam Silverthone (2001) adalah sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan yang direktif (mengarahkan), memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kinerja.
- b. Kepemimpinan yang suportif (mendukung), menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya.
- c. Kepemimpinan partisipatif, berkonsultasi dengan para karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian, mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan. House (1971) mengemukakan bahwa dalam model *path goal* terdapat dua kelompok variabel kontinjensi yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan hasil, yaitu variabel dalam lingkungan yang berada di luar kendali karyawan (struktur tugas, sistem otoritas formal dan kelompok kerja) dan berbagai variabel yang merupakan bagian dari karakteristik personal karyawan (*locos of control*, pengalaman dan kemampuan yang yakin dimiliki). menurut Fritz Heider pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang

menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu pada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau diri sendiri (Luthans, 1998 dalam Menezes, 2008), yang ditentukan apakah dari internal atau eksternal.

- d. Kepemimpinan partisipatif, berkonsultasi dengan para karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian, mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan. House (1971) mengemukakan bahwa dalam model *path goal* terdapat dua kelompok variabel kontinjensi yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan hasil, yaitu variabel dalam lingkungan yang berada di luar kendali karyawan (struktur tugas, sistem otoritas formal dan kelompok kerja) dan berbagai variabel yang merupakan bagian dari karakteristik personal karyawan (*locos of control*, pengalaman dan kemampuan yang yakin dimiliki)

#### **b) Teori Penetapan Tujuan**

Teori penetapan tujuan merupakan bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. Teori ini menegaskan bahwa individu dengan tujuan yang lebih spesifik dan menantang kinerjanya akan lebih baik dibandingkan

dengan tujuan yang tidak jelas, seperti tujuan mudah yang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali (Nadhiroh, 2010). Locke (1990) dalam Nadhiroh (2010) mengungkapkan bahwa terdapat dua kategori tindakan yang diarahkan oleh tujuan (*goal-directed action*) yaitu:

- a. *no-consciously goal directed* dan
- b. *consciously goal directed atau purposeful actions*.

Premis yang mendasari teori ini adalah kategori yang kedua yaitu *consciously goal* (Latham, 2004 dalam Nadhiroh, 2010), dimana dalam *conscious goal*, ide-ide berguna untuk mendorong individu untuk bertindak. Teori penetapan tujuan mengasumsikan bahwa ada suatu hubungan langsung antara definisi dari tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja: jika manajer mengetahui apa sebenarnya tujuan yang ingin dicapai oleh mereka, maka mereka akan lebih termotivasi untuk mengerahkan usaha yang dapat meningkatkan kinerja mereka (Locke dan Latham, 2002 dalam Nadhiroh, 2010). Tujuan yang memiliki tantangan biasanya diimplementasikan dalam output dengan level yang spesifik yang harus dicapai (Locke dan Latham, 1990 dalam Nadhiroh, 2010).

Penelitian-penelitian yang didasarkan pada teori ini menggambarkan kemanfaatannya bagi organisasi maupun instansi pemerintah. Teori penetapan tujuan digunakan dalam MBO (Manajemen Berdasarkan Sasaran), dimana berdasarkan tujuan instansi, disusun tujuan untuk divisi sampai ke bagian satuan kerja yang

terkecil dan diakhiri penetapan sasaran kerja untuk setiap karyawan dalam kurun waktu tertentu.

### c) Teori Atribusi

Menurut Fritz Heider pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu pada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau diri sendiri (Luthans, 1998 dalam Menezes, 2008), yang ditentukan apakah dari internal atau eksternal. Dalam mengamati perilaku seseorang, dilihat dari apakah itu ditimbulkan secara internal (misal kemampuan, pengetahuan atau usaha) atau eksternal (misal keberuntungan, kesempatan dan lingkungan). Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang diyakini berada dibawah kendali pribadi dari diri individu yang bersangkutan. Perilaku secara eksternal dilihat sebagai hasil dari sebab – sebab luar yaitu terpaksa berperilaku karena situasi (Robbins, 1996). Penyebab perilaku dalam persepsi sosial dikenal sebagai *dispositional attribution* dan *situational attribution* atau penyebab internal dan eksternal (Robbins, 1996). *Disposition attribution* atau penyebab internal mengacu pada aspek perilaku individu, sesuatu yang ada dalam diri seseorang seperti sifat pribadi persepsi diri, kemampuan motivasi. *Situational attribution* atau penyebab eksternal mengacu pada lingkungan yang mempengaruhi perilaku, seperti kondisi sosial, nilai sosial, pandangan masyarakat. Penentu atribusi

atau penyebab apakah individu atau situasi dipengaruhi oleh tiga faktor (Robbins, 1996):

- a. Konsensus (*consensus*) : perilaku yang ditunjukkan jika semua orang yang menghadapi situasi yang serupa merespon dengan cara yang sama,
- b. Kekhususan (*distinctiveness*) : perilaku yang ditunjukkan individu berlainan dalam situasi yang berlainan,
- c. Konsistensi (*consistency*) : perilaku yang sama dalam tindakan seseorang dari waktu ke waktu.

## B. Kajian Terdahulu

Pada bagian ini diuraikan beberapa permasalahan empiris yang berkaitan dengan kinerja pegawai atau karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan Fauziyah (2005) tentang pengaruh pengawasan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan di perusahaan rokok kretek Sukun Mc Wartono Kudus, menggambarkan bahwa faktor manusia memegang peranan penting dalam mencapai hasil sesuai dengan tujuan perusahaan. Betapapun sempurnanya peralatan kerja tanpa adanya tenaga manusia tidak akan berhasil memproduksi barang dan jasa sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Penurunan produktivitas kerja perusahaan disebabkan kurangnya pengawasan kerja dan kurangnya sikap disiplin kerja karyawan. Berdasarkan analisis kuantitatif tersebut disimpulkan bahwa variabel pengawasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, dan begitu juga disiplin kerja.

Berdasarkan penelitian Fauziyah, dapat disimpulkan bahwa dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja karyawan dapat ditempuh dengan meningkatkan

variabel pengawasan kerja terutama pengawasan terhadap penyimpangan hasil kerja. Usaha peningkatan pengawasan ini lebih baiknya dilakukan secara langsung, karena dilihat dari cukup besarnya penyimpangan hasil kerja yang dilakukan karyawan. Dengan memantau secara langsung maka karyawan secara langsung dapat ditegur dan dapat memperbaiki kesalahan yang telah dilakukan. Peran pimpinan perusahaan atau institusi hendaknya memperhatikan kembali kedisiplinan kerja karyawan yang kurang baik yaitu dengan cara melakukan pendisiplinan pada karyawan.

Selanjutnya Marjunis (2006) melakukan penelitian tentang faktor-faktor determinan terhadap kinerja penilik pendidikan masyarakat di Propinsi Jawa Barat, yang merupakan studi korelasional mengenai produktivitas kerja kaitannya dengan intensitas pelatihan, kepuasan kerja dan motivasi kerja. Penelitian yang dilatarbelakangi dari kenyataan bahwa kinerja penilik masih jauh dari harapan, kinerja ini dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Penelitian yang dilakukannya bertujuan untuk melihat: apakah terdapat hubungan antara Intensitas Pelatihan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja, baik berdiri sendiri maupun secara bersamaan serta melihat perbedaan produktivitas kerja dilihat dari tingkat pendidikan. Diduga empat faktor ini merupakan faktor determinan terhadap kinerja penilik. Penelitian ini dilandasi beberapa konsep teori yaitu: konsep pelatihan, hakekat tingkat pendidikan, konsep kepuasan kerja, konsep motivasi dan konsep produktivitas kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan 1) terdapat hubungan positif yang signifikan

antara intensitas pelatihan (X1) dengan produktivitas kerja (Y) ini digambarkan persamaan regresi  $\hat{Y} = 77,9 + 2,75 X1$  koefisien regresi menunjukkan positif. Implikasi dari temuan dan pembahasan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain faktor intensitas pelatihan yang diikuti, kepuasan kerja yang dirasakan, motivasi yang dimiliki memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja, dan tingkat pendidikan yang disandang akan membedakan terhadap produktivitas kerja. Untuk itu penilik dituntut dan harus memahami dan mutlak memiliki terhadap faktor tersebut, agar produktivitas kerja yang dihasilkan akan mencapai target yang diinginkan.

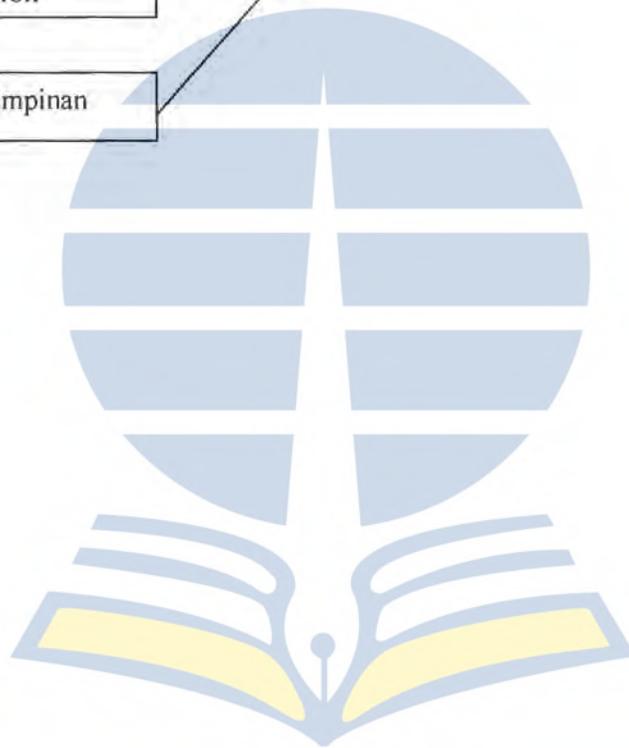
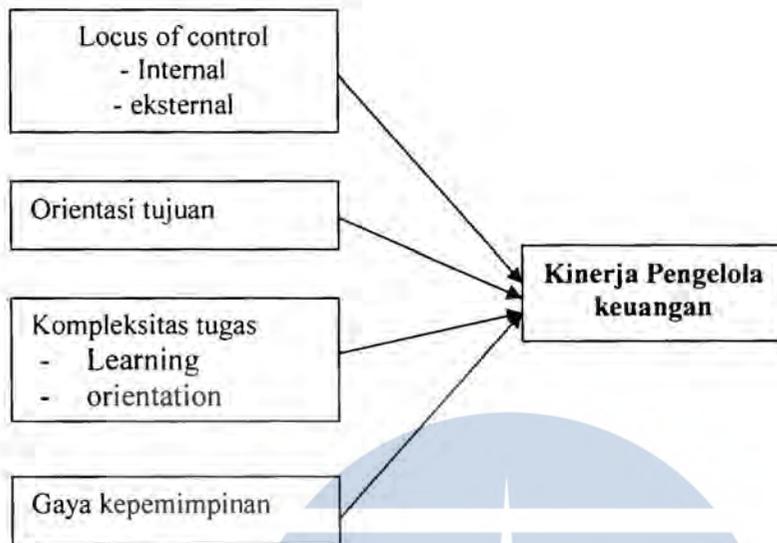
Penelitian empiris lain yang terkait dengan produktivitas kerja pegawai lembaga pemerintahan terhadap pelayanan kepada masyarakat di kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah antara lain penelitian yang dilaksanakan Ishak (2007), terhadap produktivitas kerja pegawai di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Provinsi Maluku Utara. Penelitian tersebut menunjukkan kurangnya kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan kurangnya motivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerjanya baik itu dalam hal absensi, etika kerja, dan belum maksimal tercipta iklim kerja yang baik. Hal ini disebabkan kurangnya kesejahteraan pegawai dan pembinaan dari pimpinan yang masih belum maksimal. Dalam hal ini diperlukan upaya pembenahan terhadap permasalahan yang muncul pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Provinsi Maluku Utara, dalam memberikan

pelayanan terhadap masyarakat pengguna perpustakaan dan arsip daerah dapat terlayani dengan baik.

### **C. Kerangka Berfikir**

Reformasi bidang keuangan di Indonesia sejak tahun 2003 membawa perubahan mendasar pada sistem penganggaran yaitu menjadi berbasis Kinerja. Akan tetapi, meskipun sudah diamanatkan sejak tahun 2003, pelaksanaan penganggaran berbasis Kinerja sampai saat ini belum sesuai dengan harapan. Sekolah Tinggi Agama Islam Zawiyah Cot Kala Langsa merupakan salah satu organisasi publik yang harus mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran dan Kinerjanya. Untuk menjelaskan kerangka pemikiran pada penelitian kinerja pengelola keuangan pada STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa sebagaimana yang terlihat dalam skema berikut ini:





## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Pendekatan yang dipilih adalah Analisis Deskriptif. Metode deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat dan dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu (Singarimbun dan Effendi, 1989). Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat, kondisi-kondisi tertentu, misalnya perceraian, pengangguran, keadaan gizi, preferensi politik tertentu, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.

Kemudian menurut Travers (Sri Nuryani, 2010), metode ini bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat riset dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu. Oleh karena itu, pada penelitian ini metode deskriptif digunakan untuk mengkaji secara detail kondisi kinerja pegawai pengelola keuangan di STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa. Dalam penelitian deskriptif pertanyaan dengan kata tanya mengapa, alasan apa, dan bagaimana terjadinya akan senantiasa dimanfaatkan oleh peneliti (Maleong, 2007). Dengan demikian, maka metode deskriptif, adalah suatu bentuk penelitian yang menerangkan hasil penelitian yang bersifat memaparkan sejas-jelasnya tentang apa yang diperoleh dilapangan,

dengan cara peneliti melukiskan, memaparkan, dan menyusun suatu keadaan secara sistematis dan runut sesuai dengan teori yang ada untuk menarik kesimpulan dalam upaya pemecahan masalah.

## **B. Subyek Penelitian**

Untuk memperoleh data yang baik dan akurat, maka yang menjadi subyek/informan dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai/staff pengelola keuangan yang bekerja pada STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa yang berjumlah 30 orang yang tersebar di tingkat biro umum dan keuangan maupun yang ada di fakultas dalam lingkungan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa, dan proses interview dengan informan dilakukan dengan cara *snowball*, dimana ada informan kunci yang akan dijadikan sasaran penelitian terlebih dahulu, kemudian terus bergulir kepada informan lainnya seperti bola salju, hingga tujuan penelitian dapat dilakukan secara maksimal dan informasi dapat digambarkan secara komprehensif.

## **C. Instrumen Penelitian**

Penelitian tentang kinerja pegawai pengelola keuangan pada Sekolah Tinggi Ilmu Agama Islam Negeri Zawiyah Cot Kala Langsa instrumen utamanya adalah peneliti sendiri. Dalam hal ini menurut Poerwandari (1998) penulis sangat berperan dalam seluruh proses penelitian, mulai dari memilih topik, mendeteksi topik tersebut, mengumpulkan data, hingga analisis, menginterpretasikan dan menyimpulkan hasil

penelitian. Dalam mengumpulkan data-data penulis membutuhkan alat Bantu (instrumen penelitian). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan 3 alat bantu, yaitu:

1. Pedoman wawancara

Pedoman wawancara digunakan agar wawancara yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan penelitian. Pedoman ini disusun tidak hanya berdasarkan tujuan penelitian, tetapi juga berdasarkan teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

2. Pedoman observasi

Pedoman observasi digunakan agar peneliti dapat melakukan pengamatan sesuai dengan tujuan penelitian. Pedoman observasi disusun berdasarkan hasil observasi terhadap perilaku subjek selama wawancara dan observasi terhadap lingkungan atau setting wawancara, serta pengaruhnya terhadap perilaku subjek dan informasi yang muncul pada saat berlangsungnya wawancara.

3. Alat perekam

Alat perekam berguna Sebagai alat Bantu pada saat wawancara, agar peneliti dapat berkonsentrasi pada proses pengambilan data tanpa harus berhenti untuk mencatat jawaban-jawaban dari subjek. Dalam pengumpulan data, alat perekam baru dapat dipergunakan setelah mendapat ijin dari subjek untuk mempergunakan alat tersebut pada saat wawancara berlangsung.

#### D. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode deskriptif Kualitatif, menurut Miles dan Huberman (1992) bahwa analisis deskriptif melalui tiga alur, yaitu: *Data reduction*, *Data display*, *Conclusion drawing/verification*. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan mulai sejak awal sampai sepanjang proses penelitian berlangsung, dalam penelitian ini di gunakan analisis data dengan menggunakan model interaktif melalui tiga prosedur yaitu :

1. Reduksi data sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan, data dihimpun dari berbagai sumber di lapangan, disederhanakan dan disimpulkan.
2. Penyajian data dimaksudkan sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian-penyajian kita dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Hal ini dilakukan untuk memudahkan bagi peneliti melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian, sehingga dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan.
3. Menarik kesimpulan/verifikasi, merupakan satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh selama penelitian berlangsung, sedangkan verifikasi merupakan kegiatan pemikiran kembali yang melintas di pemikiran penganalisis selama

peneliti mencatat, atau suatu tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan atau peninjauan kembali serta tukar pikiran diantara teman sejawat untuk mengembangkan “intersubjektif” dengan kata lain makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekokohnya, dan kecocokkannya (validitasna).



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskripsi Geografi Lokasi Penelitian

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa didirikan pada tahun 1980 merupakan hasil keputusan Seminar Sejarah Islam di Rantau Pertamina Kuala Simpang, bahkan nama tersebut diambil dari sebuah nama lembaga pendidikan tinggi terbesar di Asia Tenggara yang tertua di Bayeun sekitar abad ke-4 H. Proses berdirinya STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa disponsori oleh M. Hasan ZZ, BA (Kakandepag Aceh Timur saat itu), M. Amin Arifin (Almarhum), Drs. Azhar Zakaria (Ka. MAN pada saat itu, sekarang Dosen tetap pada STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa), H. Zainuddin Saman dan Drs. Idris Harahap yang merupakan realisasi hasil seminar dengan mendapat dukungan dari pemerintah dan berbagai lapisan masyarakat.

Pada mulanya STAIN ini didirikan dalam bentuk Lembaga Institut Agama Islam (IAI) Zawiyah Cot Kala Langsa yang meliputi tiga Fakultas, yaitu Fakultas Syari'ah, Fakultas Tarbiyah dan Fakultas Dakwah. Pembukaan kuliah pertama sekali pada tanggal 14 Oktober 1980 hanya diresmikan 2 (dua) Fakultas, Fakultas Tarbiyah yaitu Jurusan Pendidikan Agama Islam dan Fakultas Dakwah yaitu Jurusan Penerangan Agama sampai tingkat sarjana muda. Pada tahun 1981 dibentuk Yayasan

dengan Akte Notaris No. 7 tanggal 21 Juli 1981 dan pada tahun 1982 dalam kunjungannya Menteri Agama Republik Indonesia ke Langsa (H.Alamsyah Ratu Perwiranegara) dalam rangka peresmian Departemen Agama Propinsi Daerah Istimewa Aceh oleh pengurus Yayasan menyampaikan Surat Pemohonan Terdaftar IAI Zawiyah Cot Kala Langsa, maka pada tahun 1983 keluarlah SK Dirjen Lembaga Islam Departemen Agama RI untuk terdaftarnya dengan SK Nomor: Kep/E/III/PP.00.2/1303/83 tanggal 16 April 1983, dan kemudian pada tahun 1988 dengan keputusan Menteri Agama RI, maka IAI Zawiyah Cot Kala Langsa terdaftar sampai dengan jenjang S-1 dengan SK Menteri Agama RI Nomor : 219 Tahun 1988 tanggal 1 Desember 1988, kemudian sejak tahun 1997 berubah bentuk menjadi STAI (Sekolah Tinggi Agama Islam).

Dalam proses kegiatan akademik dari tahun ke tahun semakin meningkat dan berkembang, baik dilihat dari segi prestasi mahasiswa, tenaga pengajar, jumlah mahasiswa maupun peran aktif dan keberhasilan dalam bidang-bidang lainnya, maka sejak tahun 2000 lembaga ini mendapat peningkatan status menjadi Status Diakui berdasarkan Keputusan Direktur Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama Republik Indonesia Nomor: E/36/2000 tanggal 20 Maret 2000, yang memiliki dua jurusan yaitu Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI)/Tarbiyah dan Jurusan Komunikasi dan Penyiaran Islam (KPI)/Dakwah. Kemudian sejak tahun 2001, STAI Zawiyah Cot Kala Langsa berupaya mengembangkan lembaga dengan

membuka Program Diploma Dua (D-II) Jurusan Guru Pendidikan Agama Islam (GPAI) dan Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI).

Perkembangan yang lebih menggembirakan yaitu Pada akhir tahun 2006 keluarlah peraturan Presiden RI Nomor 106 Tahun 2006 Tanggal 28 Desember 2006 Tentang Pendirian Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa yang ditandatangani oleh Presiden Republik Indonesia Dr. Susilo Bambang Yudhoyono. Kehadiran Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa mempunyai arti penting dan merasa terpanggil untuk menterjemahkan makna Tri Dharma Perguruan Tinggi ke dalam program dan kegiatan yang terarah sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan masa. Sehubungan dengan ini perlu pula Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) menetapkan suatu kebijakan ke depan serta rencana pengembangan, agar Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) ini dapat menghadapi era global yang berkembang, sehingga pengembangannya memberi prioritas utama ilmu pada bidang pembinaan mental dan spiritual untuk mempersiapkan generasi intelektual yang mempunyai moralitas dan tanggung jawab yang tinggi.

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa dalam perjalannya telah memiliki nilai-nilai budaya tersendiri dalam hati masyarakat Aceh Timur dan sekitarnya, karena keberadannya telah mewarnai corak pemikiran dan adat istiadat masyarakat Aceh Timur, masyarakat Kota Langsa dan Aceh Tamiang, di samping itu posisi yang strategis terletak di wilayah tiga pemerintah

daerah Tingkat II yang merupakan sebagai pusat perkembangan ilmu pengetahuan. Posisi strategis ini terbentuk melalui lembaga kajian keagamaan yang berkembang di pesantren (dayah) dan madrasah akan mengarah kepada pengkajian dan pengembangan ilmu keislaman secara objektif dan rasional.

Oleh karena itu pengembangan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) akan menempatkan posisi dan fungsinya sebagai pusat kajian Islam di tingkat lokal, yang secara berantai akan mempengaruhi di tingkat regional dan nasional. Di samping itu pengembangan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) ini akan memacu tumbuh kembali kekuatan persatuan umat Islam di Nusantara, karena dasar utama dari semangat persatuan itu terbit di perureulak dan akan bersinergi dengan semangat persatuan Nasional.

Dengan demikian penergian Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa di samping akan berdampak positif bagi perkembangan ilmu-ilmu keislaman juga akan mendorong solidaritas nasional dan memperkuat integritas bangsa, karena adanya lembaga pendidikan Islam yang secara loyal mendedikasikan dirinya untuk kepentingan bangsa dan Agama, kecuali itu penergian Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) ini juga akan melahirkan kebanggaan dikalangan umat Islam Aceh, hal mana sangat positif bagi langkah-langkah penyelesaian konflik secara damai.

## **1. Kinerja pengelola keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa.**

Pada bagian ini dipaparkan hasil penelitian sesuai dengan rumusan masalah yang pertama yaitu: “Bagaimanakah kinerja pegawai pengelola keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa?”, data yang dikumpulkan merupakan upaya yang dilakukan peneliti untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian berkenaan dengan kinerja pengelola keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa tersebut, yang meliputi; 1) sikap kerja, 2) kemampuan dan keterampilan pegawai, 3) pendidikan, 4) hubungan dan iklim lingkungan, 5) kesejahteraan pegawai. Berikut paparan data berdasarkan hasil penelitian.

### **a). Sikap Kerja**

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dari suatu lembaga atau organisasi pemerintahan seperti pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa Kantor adalah adanya sikap kerja dari pegawai itu sendiri, dengan upaya membangun etos kerja atau budaya kerja yang mengutamakan pelayanan bermutu tinggi kepada masyarakat. Namun pada kenyataannya dilapangan etos kerja atau budaya kerja masih belum memberikan gambaran yang mengembirakan, hal ini karena pada umumnya pegawai pengelola keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pegawai pemerintahan masih

berorientasi hanya pada menunaikan tugas semata, dan masih kurangnya pemahaman dan kesadaran sebagai abdi masyarakat yang memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat pengguna layanan keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh salah seorang informan: “Dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab pegawai masih memiliki anggapan bahwa yang terpenting adalah melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tugas dan tanggungjawab pada masing-masing bagian, serta melaksanakan tugas sesuai dengan perintah atasan”.

Berdasarkan kutipan hasil wawancara tersebut, tergambar bahwa dalam melaksanakan tugasnya sebagai pegawai pengelola keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa adalah hanya melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan padanya dan loyal terhadap perintah atasan, dan pegawai pengelola keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa cenderung kurang kreatif. Hal ini sesuai dengan pernyataan salah seorang masyarakat pengguna layanan keuangan di STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa yang menyatakan bahwa: “Dalam melaksanakan tugas sebagai pengelola keuangan, pegawai pengelola keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa ini, walaupun secara umum telah baik, namun belum memberikan pelayanan yang maksimal dan pegawai hanya menjalankan rutinitas kerja tanpa melakukan inovasi dan kurang kreatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat,

sehingga tergambar atau terkesan bahwa pegawai pengelola keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa kurang responsive dan kurang kreatif menyangkut dengan pengelolaan keuangan yang ada di kampus tersebut.

Kemudian, berdasarkan pernyataan salah seorang informan tersebut, tergambar bahwa budaya kerja yang dibangun masih berorientasi pada menjalankan tugas semata, dan belum berorientasi kepada pemakai atau dengan kata lain berorientasi pada kepada penerima layanan. Hal ini juga sesuai dengan pendapat masyarakat pengguna layanan, seperti yang diungkapkan oleh informan lainnya yang merupakan pegawai tetap di lingkungan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa yang memiliki hubungan kerja dekat dengan pengelola keuangan kampus STAIN tersebut menyatakan bahwa: Menurut pandangan saya sebagai pengunjung dan pengguna Kantor di STAIN Zawiyah Cot Kala ini, pelayanan pegawainya masih belum maksimal, dan pegawai tidak secara aktif membantu pelanggan, dan hanya membantu jika diperlukan, pegawai jarang menanyakan kebutuhan pengunjung pada STAIN Zawiyah Zawiyah Cot Kala Langsa, dan sering dianggap bahwa pengunjung hanya untuk main-main ke kantor.

Hal senada juga diungkapkan oleh salah seorang pegawai yang sering berhadapan dengan layanan Ruang keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa, seperti hasil wawancara dengan informan berikut ini, bahwa: Saya sebagai salah seorang pegawai yang sering

berurusan dengan keuangan disini. Dan saya sering mendapatkan kesulitan menyangkut dengan layanan keuangan di kantor Zawiyah ini, padahal, terkadang kita hanya ingin mengambil honor, tetapi terasa lama dan agak susah dalam menghadapi pegawai yang mengelola uang disana, dan bahkan mereka jarang sekali serta hampir tidak pernah bertanya tentang keperluan kami datang ke ruangan tersebut, hal ini menandakan bahwa pegawai pengelola keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa bertipikal kurang ramah terhadap pegawai lainnya, dan malah juga kurang ramah terhadap sesama pegawai yang ada di ruang keuangan tersebut”

Berdasarkan kutipan tersebut, pegawai pengelola keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa belum mampu memberikan pelayanan yang memuaskan pengguna layanan dengan baik. Kesadaran pegawai fungsinya dan peran pimpinan menjadi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Melalui pembinaan dan pemberian motivasi kerja oleh pimpinan kepada pegawai agar selalu melaksanakan tugas secara optimal dan membangun budaya kerja dengan semangat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat yang merupakan kebanggaan dari seorang pegawai pemerintahan. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan lainnya yang ada di Zawiyah Cot Kala Langsa bahwa: Pimpinan kami STAIN Zawiyah Cot Kala selalu memberikan semangat pada kami sebagai pegawai agar selalu melaksanakan tugas secara optimal, secara formal seperti saat rapat dan kegiatan pengawasan kerja, maupun secara non-formal pada saat-saat

istirahat maupun pertemuan ramah-tamah, bukan hanya pimpinan tertinggi, kepala Subbag keuangan juga sering memberikan motivasi kepada kami agar kami harus dapat bekerja dengan baik dalam melayani masyarakat menyangkut dengan keuangan. Pimpinan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa memiliki strategi sendiri dalam memberikan semangat kerja pada pegawai kantornya. Pegawai harus memberikan pelayanan prima kepada konstituennya yaitu masyarakat secara luas. Terlebih lagi pelayanan keuangan yang begitu sensitif dan termasuk ke dalam pelayanan publik yang didanai, diadakan, dan dikontrol untuk kepentingan publik.

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian terungkap bahwa tuntutan standar kinerja pegawai pengelola keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa merupakan upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini seperti hasil wawancara dengan informan sebagai berikut: “di lingkungan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa, khususnya di Ruang Keuangan, standar kerja menjadi perhatian yang serius, hal ini di dasari oleh: Pertama, persaingan global sekarang memungkinkan adanya mobilitas pegawai secara lintas daerah dan negara. Kedua, sebagai aparatur pemerintahan seorang pegawai harus mengikuti tuntutan perkembangan secara global, dan tuntutan masyarakat yang menghendaki pelayanan yang lebih baik. Cara satu-satunya untuk memenuhi standar kerja pegawai adalah dengan belajar secara terus menerus baik formal maupun non-formal, serta membuka diri yakni mau

mendengar dan melihat perkembangan baru di bidangnya. Selanjutnya yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana pegawai membangun etos kerjanya sendiri sebagai sikap yang loyal terhadap tugasnya dalam pengelolaan keuangan publik secara efektif dan transparan.

Berkaitan dengan sikap kerja pegawai pengelola keuangan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa, berdasarkan temuan hasil penelitian, selama ini walaupun sudah dilakukan upaya dalam membangun etos kerja atau budaya kerja untuk melaksanakan pelayanan yang baik kepada seluruh karyawan pada STAIN Zawiyah khususnya bidang keuangan, namun masih juga tampak lemahnya kesadaran dan kedisiplinan pegawai dalam mendukung upaya birokrasi pemerintah kampus STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa dalam memberikan pelayanan keuangan publik yang optimal, hal ini dapat dilihat dari masih adanya pegawai yang telat datang ke kantor, serta pegawai yang istirahat minum kopi diwaktu jam dinas. Hal ini sesuai dengan pernyataan hasil wawancara salah seorang informan, bahwa: Selama ini kami telah berusaha sebaik mungkin untuk disiplin dalam berkerja, namun sesekali kami juga melanggar hal tersebut, seperti pergi ke warung kopi bersama teman-teman pada saat bekerja. Namun hal ini sesekali saja. Karena jika ketahuan maka akan ada teguran dari pimpinan kami.

Untuk meminimalisir kejadian-kejadian tersebut, pimpinan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Zawiyah Cot Kala Langsa selalu memberikan pembinaan dan arahan kepada bawahannya untuk disiplin dalam menjalankan tugas,

serta memberikan teguran dan sangsi administrasi kepada yang berulang kali melakukan pelanggaran disiplin. Hasil wawancara dengan Kepala keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa terungkap, bahwa Kepala setiap kali memberikan tugas kepada masing-masing bawahannya selalu mengawali dengan pengarahan dan cara penjelasan seperlunya, serta selalu dikoordinasikan dengan bawahannya tersebut dapat melaksanakan tugas yang diberikan itu dapat dilaksanakan dengan baik dan benar.

Selanjutnya, berkaitan dengan pengembangan semangat kerja pegawai pengelola keuangan pada STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa memiliki karakteristik yang berlainan sehingga untuk pengembangan disiplin kerja pada pegawai, pimpinan tidak melakukan pembinaan yang sama untuk setiap pegawai, hal ini didasari pada pendekatan individual. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan, yang mengungkapkan bahwa: “Sebagai Pegawai Negeri Sipil di STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa, kami juga sering melakukan pelanggaran atau tidak disiplin dalam melaksanakan pekerjaan. Biasanya pimpinan atau kepala kantor kami, melakukan teguran kepada kami dengan gaya yang berbeda-beda, hal ini mungkin karena pimpinan mengetahui karakteristik pegawainya, sehingga kami segan melakukan pelanggaran disiplin kerja. Karena tidak jarang juga bila teguran dari pimpinan tidak diindahkan maka akan ada tindakan selanjutnya.

Tergambarkan bahwa pembinaan terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran dengan pendekatan individual dan kekeluargaan, dan pegawai merasa

lebih dekat dan pimpinan lebih memiliki wibawa terhadap bawahannya. Hal ini dapat membentuk karakter kerja yang baik bagi pegawai pengelola keuangan di STAIN Zawiyah, dan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam mengelola keuangan kampus tersebut.

Sikap kerja pegawai juga dapat dicerminkan dari semangat kerja pegawai yang berkaitan dengan ketulusan hati karena adanya kepuasan kerja sebagai akibat terpenuhinya kebutuhan dasar dari pekerjaan yang dilakukan. Kehadiran, kelambanan, antusiasme, kerjasama merupakan indikator-indikator penting untuk mengukur semangat kerja. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja pegawai pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa melaksanakan kebijakan baru, yang mulai diterapkan pada pertengahan tahun 2014 dengan menambah jam kerja sebagai alternatif bagi para pegawai negeri termasuk pegawai pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa.

#### **b). Kemampuan dan Keterampilan Pegawai**

Berkaitan dengan adanya otonomi daerah, kewenangan dan keleluasaan pada suatu organisasi pemerintah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya sendiri pada tahap pelaksanaan yang selanjutnya diterjemahkan secara berbeda-beda oleh masing-masing organisasi. Hal ini juga terjadi di lingkungan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa, dan terlebih lagi ketika tuntutan dan kebutuhan

dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan kata lain, pegawai keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa mempunyai tugas membantu pimpinan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa dalam menyelenggarakan sistem birokrasi kampus berdasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku di negara Republik Indonesia, seperti pembinaan, penataan, pemeliharaan, dan pelayanan kepada masyarakat. Diperlukan pegawai negeri sipil yang memiliki kompetensi dan keterampilan khusus tentang pengelolaan keuangan, serta mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien sebagai bentuk loyalitas terhadap pekerjaan yang telah diembankan.

Berdasarkan hasil wawancara, terungkap bahwa kemampuan dan keterampilan pegawai keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa belum semuanya memuaskan, hal ini dapat terlihat pada umumnya pegawai keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa bukan berasal dari disiplin ilmu akuntansi, sehingga berpengaruh pada kemampuan dan keterampilan pegawai dalam memberikan pelayanan keuangan di STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa. Hal ini sesuai dengan keterangan salah seorang informan yang menyatakan bahwa: “Saya merasa pelayanan yang diberikan oleh pegawai keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa sudah cukup baik, namun perlu terus ditingkatkan, karena selama berhubungan dengan keuangan sering mengalami kendala dan hambatan, terutama dalam bidang layanan keuangan honor dan keperluan dana untuk aktifitas kampus secara umum, sering sekali rumit mendapatkan layanan masalah keuangan ini, dan hal ini telah menjadi rahasia umum

disana”. Berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan pegawai pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa, salah seorang pegawai yang menjadi informan juga menerangkan bahwa: “Saya sebagai salah seorang pegawai keuangan yang bertugas mengelola keuangan di STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa masih belum memiliki kemampuan yang baik berkaitan dengan pola layanan keuangan sebagaimana yang diinginkan oleh sistem keuangan negara berdasarkan peraturan menteri keuangan dan bahkan peraturan perundang-undangan lainnya, terlebih lagi menyangkut dengan item dan volume keuangan, sehingga memberikan dampak belum baiknya pelayanan yang kami berikan kepada masyarakat pengguna di lingkungan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa, dan juga belum baiknya pemberian akses bagi pengguna dalam menerima layanan, karena hal ini berkaitan dengan keterampilan kami dalam memberikan layanan perpustakaan yang profesional dan modern.

Berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan pegawai pengelola keuangan, STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa telah memiliki beberapa pegawai yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik, tetapi sebagian besar pegawai belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini seperti kemampuan akuntansi dalam sistem keuangan, dan hal ini dapat dimaklumi karena sebagian besar pegawai bukan dari disiplin ilmu akuntansi, melainkan dari disiplin ilmu umum yang direkrut menjadi pegawai keuangan dengan model penunjukan oleh pimpinan pada saat itu, namun demikian pegawai yang bertugas memberikan pelayanan keuangan telah ada yang

mengikuti pendidikan, pelatihan dan penataran bidang keuangan, baik yang dilakukan oleh dikti, maupun yang dilakukan oleh STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa sendiri secara internal, namun karena keterbatasan pendidikan dan pelatihan yang diadakan, dan hasilnya belum begitu memuaskan, kedepan hal ini perlu menjadi perhatian pimpinan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa untuk terus membina pegawainnya dengan baik berdasarkan sistem keuangan yang diakui undang-undang.

Berkaitan dengan efisiensi kerja Pegawai pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa tidak dapat dilepaskan dari kompetensi dan keterampilan dalam melaksanakan tugas aparatur negara yang diberikan kewajiban melaksanakan tugas di STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa, dan dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi pengguna layanan. Namun kenyataannya di lapangan efisiensi kerja pegawai di lingkungan kampus STAIN Zawiyah Cot Kala ini belum terlaksanan dengan baik. Hal ini seperti yang di sampaikan oleh informan berikutnya, yang menyatakan bahwa: “Pelayanan yang diberikan oleh pegawai keuangan ini belumlah begitu mengembirakan, hal ini didasari pada pelayanan atau kinerja pegawai yang belum maksimal dalam memberikan pelayanan kepada kami pengguna, khususnya bidang keuangan. Karena kami sebagai pegawai negeri mendapatkan hak bidang keuangan yang diakui oleh negara, oleh karena itu, harapan kami pegawai keuangan harus mampu memberikan layanan yang baik kepada seluruh pegawai yang ada di lingkungan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa yang memiliki hak yang sama untuk

mendapatkan layanan bidang keuangan yang bukan hanya masalah honor, tetapi juga keuangan menyangkut dengan program kegiatan kampus yang lebih luas” .

Untuk menghindari produktivitas kerja yang kurang baik dari pegawai keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa diperlukan pegawai yang memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai kebutuhan dan tuntutan pekerjaan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut dalam upaya memberikan pelayanan yang maksimal, maka pendidikan dan pelatihan mutlak diperlukan baik yang dilaksanakan sendiri oleh STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa maupun yang dilaksanakan oleh kementerian keuangan dengan mengirim pegawai pada kegiatan-kegiatan pelatihan atau penataran bidang keuangan secara berkala dan merata.

Merujuk kepada para pengelola keuangan, ada 30 pegawai keuangan di lingkungan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa yang tersebar di setiap fakultas dan bahkan juga ada sebagian besarnya di Kabag administrasi dan keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa. Akan tetapi jika dilihat dari level pegawai, ada empat kelompok pegawai keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala yaitu tenaga profesional, para professional, teknisi penunjang dan penunjang administrasi, selain unsur pimpinan. Setiap tingkatan pegawai keuangan tersebut mempunyai tugas yang berbeda. Kerja-kerja yang membutuhkan keahlian dan kerampilan khusus yang merupakan tugas tenaga profesional. Selanjutnya informan lainnya mengatakan bahwa: “Dalam lingkungan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa, tenaga profesional bidang keuangan ini masih kurang. Akan tetapi jika dilihat secara luas dalam

lingkungan STAIN Zawiyah Cot Kala, ada beberapa orang yang memiliki skill yang bagus yang dapat dikategorikan sebagai tenaga profesional yang telah mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang cukup baik dalam bidang keuangan atau kebendaharaan”

Selanjutnya memperhatikan kepada pegawai keuangan yang ada sekarang ini, belumlah cukup memadai, hal ini berdasarkan data dokumentasi yang ditemukan pada bagian keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa. Adanya penambahan staf atau pegawai keuangan merupakan suatu keharusan. Hal ini juga sesuai dengan pernyataan informan berikut ini, yang menyatakan bawa: “ Kondisi sekarang ini menunjukkan bahwa banyak pekerjaan menyangkut dengan pengelolaan keuangan yang harus ditangani, namun pegawai yang mahir dalam bidang keuangan masih belum mampu secara maksimal menyelesaikan semua urusan keuangan dalam. Akibatnya, banyak kendala dalam bidang keuangan yang sering terjadi dalam setiap tahunnya. Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan salah seorang pegawai keuangan yang mengungkapkan bahwa: “sistem keuangan banyak yang belum dikuasai oleh bendahara keuangan dalam lingkungan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa yang tersebar di tingkat fakultas”. Selanjutnya senada dengan pernyataan tersebut, berdasarkan keterangan informan lainnya yang merupakan salah seorang pengguna layanan keuangan di STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa, menyatakan: “di bidang keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa, pegawainya masih belum cukup dan kemampuannya juga masih perlu ditingkatkan, akibatnya dari kendala

dalam layanan keuangan di STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa yang sering terjadi dari tahun ketahun, seperti keterlambatan pembayaran honor dan keterlambatan sistem penganggaran kegiatan kampus secara umum serta terlambatnya masuk laporan keuangan pada KPN setiap periode, hal ini diakibatkan oleh kurangnya tenaga ahli bidang keuangan yang ada di STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa, sehingga hal ini tidak boleh dibiarkan terus terjadi, karena dapat mengakibatkan semakin buruknya layanan dan birokrasi keuangan di kampus yang kita maksud tersebut”.

Berdasarkan kutipan pernyataan tersebut, kekurangan dan kemampuan pegawai dalam bidang keuangan berdasarkan sistem akuntansi keuangan menjadi kendala dalam memberikan pelayanan yang efektif dalam mengelola keuangan kampus Zawiyah, yang secara otomatis membawa pengaruh terhadap kinerja pegawai pengelolaan keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa. Efektivitas kerja pegawai keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa yang memperhatikan beban yang dapat diselesaikan secara keseluruhan adalah produktivitas pegawai yang bersangkutan. Berkaitan dengan Kinerja pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa, informan selanjutnya menyatakan: “Untuk mengetahui kinerja pengelola keuangan di STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa diadakan pengamatan yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dikerjakan dan diselesaikan oleh pegawai tersebut, sehingga kita dapat melihat bagaimana produktivitasnya dalam bekerja berdasarkan apa yang pegawai lakukan selama bertugas.

Berdasarkan keterangan tersebut, aspek kualitas dan kuantitas pekerjaan pegawai keuangan STAIN Zawiyah dalam hubungannya dengan tingkat produktivitas kerja pegawai masuk dalam kajian sampai sejauh mana tugas-tugas terlaksana sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk menghasilkan jasa atau pelayanan yang memuaskan masyarakat (*public*). Hal ini didasari pada batasan kinerja selalu membandingkan input dengan output, namun jika diarahkan pada pemuasan pelayanan kepada masyarakat (*public*) merupakan unsur tujuan administrasi negara. Oleh karena itu tingkat kinerja yang bersifat kualitas adalah penyajian pelayanan kepada masyarakat yang berkaitan dengan keuangan dan administrasi keuangan kampus berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di bagian keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa. Kinerja pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala sudah relatif baik, hal ini mengandung pengertian kemampuan profesional sebagai pelaksanaan tugas-tugas pemerintah dalam memberikan pelayanan relatif efektivitas dibandingkan unsur pendukung, seperti sarana dan prasarannya. Pelayanan keuangan membutuhkan penggunaan kemampuan dan bakat seorang pegawai yang secara aktif untuk memberikan pelayanan yang maksimal. Berdasarkan pernyataan pegawai informan berikutnya, yang menyatakan: “Kemampuan seorang pegawai keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa dapat dilihat dari upaya melayani orang lain terhadap layanan keuangan, baik yang bersifat layanan individual maupun layanan yang bersifat kelompok dan umum, sehingga kami sebagai pegawai

keuangan harus memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam penataan keuangan atau akuntansi keuangan secara baik dan maksimal, namun kenyataannya tidak semua pegawai memiliki kompetensi yang baik sesuai dengan tuntutan tugas, sehingga kami berharap adanya pelatihan dan pendidikan singkat yang dapat membantu tugas kami". Kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan berpengaruh besar terhadap pelayanan dan kinerja secara umum. Tanggung jawab pimpinan dalam upaya selalu menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan kemampuan dan keterampilan masing masing pegawai.

Hasil penelitian menggambarkan bahwa, Kinerja pengelola keuangan di STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa dapat optimal antara lain apabila dalam pelaksanaan pekerjaan selalu mendapat perhatian dan bimbingan dari atasan. Bimbingan pada pegawai hakikatnya akan membantu memecahkan persoalan-persoalan pekerjaan mengingat kemampuan dan keterampilan setiap pegawai berbeda-beda yang selanjutnya akan memberikan dan menumbuhkan produktivitas kerja pegawai.

### **c). Pendidikan**

Kesempatan untuk mengembangkan potensi yang ada pada diri pegawai melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik pendidikan dan pelatihan teknis maupun fungsional juga memberikan semangat dan membangkitkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada kepala bagian dan dan bahkan kepada seluruh staf keuangan yang ada. Selanjutnya yang paling penting yaitu para kepala bagian dan pegawai, perlu dimotivasi untuk lebih maju lagi dalam segala hal,

dengan harapan akan membuat kepala bagian dan pegawai akan semakin kreatif dan inovatif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan dalam peraturan yang berlaku. Berkaitan dengan pendidikan bagi pegawai, informan berikut ini menyatakan, bahwa: “Pada dasarnya peningkatan Kinerja pegawai terpulung dan ditentukan oleh para pegawai itu sendiri, pegawailah yang harus selalu berusaha untuk memahami tuntutan standar kerja yang ada. Pegawai menyadari dan memahami tuntutan dan perkembangan zaman yang dinamis ini, sehingga pegawai harus mau mengikuti perkembangan zaman melalui pendidikan atau kegiatan lainnya, jika tidak maka akan tertinggal”.

Melalui pelatihan atau penataran ditingkat kampus, daerah dan nasional, dapat mendorong pegawai bekerja lebih baik lagi sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan, baik pendidikan berkualifikasi gelar (seperti s1, s2, dan s3) atau pendidikan non gelar (pelatihan singkat/*short courses*). Selanjutnya, upaya untuk mencapai kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan bagi pegawai dalam menjalankan tugas. Dengan dipenuhinya kualifikasi dan kompetensi yang memadai maka pegawai memiliki posisi tawar yang kuat dan memenuhi syarat yang dibutuhkan. Pimpinan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa, selalu memberikan motivasi kepada pegawai bawahannya untuk mau melanjutkan studi, baik studi gelar maupun non-gelar.

Dalam mewujudkan kinerja pegawai pengelola keuangan kampus STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa yang efektif dan efisien, pimpinan harus mempunyai kemampuan manajemen organisasi dengan baik. Dengan pengelolaan atau

manajemen yang baik, dimaksudkan untuk peningkatan kualitas kerja yang akan memberikan contoh kepada bawahannya. Melalui pendidikan dan pengembangan keilmuan dapat dilakukan melalui jalur pendidikan, yang merupakan upaya untuk mengembangkan wawasan dan kemampuan pegawai melalui izin atau tugas belajar bagi pegawai yaitu dengan pengiriman pada program pendidikan sarjana dan Pascasarjan, izin dan tugas belajar bagi pegawai merupakan suatu langkah dukungan yang strategis yang dilakukan oleh pimpinan di STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa.

Hal ini didasari bahwa setiap organisasi yang ingin maju dan berkembang, pendidikan merupakan suatu kebutuhan, termasuk juga kampus atau pimpinan kampus yang menghendaki peningkatan kinerja personelnnya sehingga dapat diketahui siapa yang harus diberikan tambahan keterampilan dan keterampilan apa yang diperlukan. Pengembangan pegawai melalui pelatihan dan penataran dilaksanakan secara temporer dan sesuai kebutuhan. Pelatihan bertujuan untuk memberi pengetahuan dan keterampilan agar kelak lebih mampu bekerja dengan efektif dan efisien. Berdasarkan hasil temuan penelitian melalui wawancara, pelatihan merupakan salah satu prioritas dalam program pengembangan pegawai pengelola keuangan di STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa.

Hasil wawancara lebih lanjut tentang manfaat penataran dan lokakarya dengan informan selanjutnya, menyatakan: “kegiatan penataran dan lokakarya sangat bermanfaat, efektif dan memberikan sumbangan terhadap penguasaan aspek-aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pegawai, sehingga kegiatan-kegiatan

tersebut sesuai dengan kebutuhan mereka sebagai pegawai keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa”.

Upaya pengembangan dan meningkatkan wawasan dan pengetahuan pegawai keuangan hal yang tidak dapat diabaikan dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai, karena kemampuan dan wawasan pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut. Realisasi pengembangan dan meningkatkan wawasan dan pengetahuan pegawai tersebut diantaranya menyelenggarakan dan mengirim peserta pada berbagai kegiatan penataran, pelatihan, dan lokakarya. Pengiriman peserta untuk mengikuti penataran, pelatihan, dan lokakarya dari STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa sangat sering dilakukan, baik tingkat kabupaten, propinsi dan nasional, berdasarkan temuan penelitian juga menunjukkan; ternyata distribusi kesempatan bagi setiap pegawai kurang merata.

#### **d). Hubungan dan Iklim Lingkungan Kerja**

Selanjutnya faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah adanya dukungan teman sejawat dan pembinaan dari pimpinan memberikan dampak yang baik dalam melaksanakan tugasnya sebagai pegawai pelayan masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian, hubungan dan iklim kerja di lingkungan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa telah baik, hal ini dapat dilihat dari keakraban sesama pegawai dalam lingkungan kerja dan adanya kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan, serta adanya kepedulian sosial antara sesama pegawai (saling mengunjungi jika ada pegawai yang sakit ataupun kegiatan syukuran). Terlihat adanya upaya

membangun hubungan kesejawatan yang baik antara sesama pegawai dan pimpinan, melalui koordinasi, diskusi, dan saling membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan berikut ini menyatakan, bahwa: “Dalam upaya meningkatkan kinerja kami, biasanya pada pekerjaan yang membutuhkan keahlian khusus dan konsentrasi yang tinggi, terlebih kami bekerja dalam bidang keuangan, jika tidak berhati-hati, maka akan sangat fatal, maka kami berusaha mengetahui apa yang telah dilakukan oleh teman sejawat di kantor dalam mengerjakan pekerjaan dengan baik dan sukses. Kami bisa belajar untuk mengetahui cara kerja teman tersebut, agar kami juga mencapai sukses yang sama atau bahkan bisa lebih baik lagi dalam mengelola keuangan di kampus STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa”.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa melalui kerja sama, jaringan kerja, dan loyalitas terhadap pekerjaan inilah pegawai memperoleh akses dan masukan terhadap hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Jaringan kerja pegawai bisa pada sesama teman sekantor maupun antar institusi atau lembaga, hal ini juga sesuai dengan keterangan informan yang menyatakan bahwa: “Untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan baik, sebagai pegawai negeri dan memiliki jabatan struktural pada kantor pemerintahan, jaringan kerja pada instansi pemerintahan lain tidak dapat diabaikan, karen kita juga memerlukan informasi dan pengetahuan baru yang mungkin tidak kita dapat secara mandiri.

Berdasarkan keterangan Kasubbag Keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa di atas, terungkap bahwa dalam melaksanakan tugas sebagai pegawai keuangan yang di tugaskan pada STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa tidak bisa berkerja sendiri, untuk meningkatkan Kinerja sebagai pegawai negeri sipil. Pegawai keuangan harus menjaga hubungan kerja dan jaringan kerja baik secara internal maupun jaringan kerja eksternal, dan juga dapat dilakukan baik secara formal maupun non formal.

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara dengan informan berkaitan dengan menciptakan iklim kerja yang harmonis di lingkungan STAIN Zawiyah, menyatakan: “Pentingnya menciptakan suasana kerja yang harmonis di kantor, sehingga saya mengkondisikan suasana kerja dengan memberikan kepercayaan kepada pegawai, dan menciptakan suasana kekeluargaan, sehingga personel bekerja tidak merasa tertekan. Dalam kehidupan dunia kerja di STAIN Zawiyah, selalu membangun rasa hormat menghormati dan menumbuhkan rasa percaya diri pada masing-masing bawahannya. Sejauh yang didapati dari hasil penelitian, tidak ada pegawai yang menghindari pekerjaan dan tidak ada pegawainya yang merasa senang kalau tidak ada pekerjaan yang harus dikerjakan menyangkut dengan urusan pengelolaan keuangan kampus secara umum. Demikian juga, para pegawai tidak terlalu fokus kepada materi dalam artian bahwa pegawai dalam mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya tidak semata-mata mengharapkan ada imbalan dari hasil pekerjaannya itu. Hal ini karena para pegawai adalah para pegawai negeri sipil yang menyadari kewajibannya

selaku abdi negara dan abdi masyarakat yang telah mendapat upah atau gaji di setiap awal bulan.

Pimpinan STAIN Zawiyah dalam menyerahkan tugas yang harus dikerjakan oleh pegawainya juga memperhatikan bidang masing-masing, dan selalu memberikan penghargaan kepada pegawai jika pegawai mengerjakan tugasnya dengan baik dan tepat waktu, penghargaan ini tidak mesti harus berbentuk materi, hal ini karena pegawai yang merupakan PNS atau juga tenaga honorer dan telah mendapatkan gaji dari pemerintah. Namun terkadang pimpinan juga memberikan peringatan dan teguran kepada pegawai yang tidak maksimal dalam menjalankan tugas yang diberikan, hal ini karena pimpinan berkeyakinan sebagai abdi masyarakat harus dapat berkerja dengan maksimal sesuai dengan keahlian dan kemampuan, dalam hal ini pimpinan tidak memaksakan tugas-tugas yang tidak mampu dikerjakan oleh pegawai baik dari segi keahlian dan waktu penyelesaian tugas tersebut. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh informan berikut ini: “Saya menyadari bahwa pegawai saya juga memiliki kemampuan sesuai dengan keahliannya, sehingga saya tidak memaksakan pegawai untuk melakukan tugas yang tidak sesuai dengan keahliannya atau tugas yang tidak mungkin dikerjakan dalam waktu singkat, dalam hal ini biasanya saya akan mendiskusikan dengan kepala bagian untuk mencari solusi berkaitan dengan tugas, sehingga tidak jarang kita menggunakan tenaga ahli dari luar kantor.

Disamping itu pimpinan tingkat universitas, selaku pemimpin selalu memberikan motivasi kepada pegawainya dalam setiap pekerjaan yang mereka

lakukan, untuk memperoleh ide-ide baru atau solusi kreatif untuk dikerjakan pegawai. Pimpinan berdiskusi dengan para pegawai disamping mengadakan pendekatan dengan mereka dalam setiap melaksanakan kerja dalam upaya memotivasi pegawai. Untuk meningkatkan kepercayaan diri pegawai, pimpinan STAIN Zawiyah cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan pegawai untuk menyelesaikan kepercayaan pada kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab dari pegawainya. Pimpinan tidak harus selalu memberikan intruksi terhadap apa-apa yang harus dikerjakan oleh pegawainya.

Untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Pimpinan STAIN Zawiyah sering mengajak para pegawainya untuk berdiskusi mencari jalan keluar permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan keuangan kampus, dan bahkan juga untuk masalah-masalah lainnya. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa, pimpinan STAIN Zawiyah memberikan perhatian penuh terhadap pegawai dan mendengarkan keluhan-keluhan pegawai dan kemudian menindaklanjuti keluhan, ide, harapan, dan masukan dari para pegawainya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kinerja pegawai pengelola keuangan di lingkungan STAIN Zawiyah sangatlah menentukan efektifitas pelaksanaan tugas masing-masing pegawai. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan pada STAIN Zawiyah Cot Kala motivasi kerja pegawai telah baik, hal ini dibangun melalui pendekatan dan bimbingan terhadap pelaksanaan kerja oleh pegawai.

Hal tersebut juga merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan motivasi pegawai, karena pegawai akan merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas-tugas. Selain itu kejelasan peran kepala bagian dan pegawai pengelola keuangan STAIN Zawiyah dalam meningkatkan gairah kerja dan membina tingkah laku produktif juga membuat pegawai pengelola keuangan akan semakin bersemangat dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Hal ini merupakan upaya untuk memotivasi pegawai dalam bekerja. hal ini seperti pernyataan informan berikut ini bahwa: Produktivitas kerja dalam diri seseorang dipengaruhi oleh motivasi, serta tidak saja muncul karena kebutuhan dalam hal finansial yang terpenuhi, seperti mendapat gaji yang adil dan layak untuk memenuhi kebutuhan dasar, kebutuhan rasa aman dalam bekerja, adanya jaminan dihari tua (pensiun), tetapi juga dalam hal penghargaan akan prestasi yang diraih, pertumbuhan profesional, iklim budaya organisasi dan juga tantangan dan kesempatan yang dihadapi. serta perlakuan secara wajar dari saya sebagai pimpinan mereka.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa di STAIN Zawiyah dikembangkan rasa hormat dan rasa percaya diri pada pegawai, karena pegawainya menyakini bahwa membangun rasa hormat dan percaya diri pada masing-masing pegawai itu merupakan ajaran Islam yang perlu ditumbuh kembangkan dalam kelompok masyarakat Islam. Demikian juga halnya dengan rasa percaya diri masing-masing individu perlu dimotivasi supaya mereka merasa senang dalam melaksanakan

tugasnya dan dapat diselesaikan permasalahan itu dan baik dan benar serta tepat waktu.

Selanjutnya berdasarkan temuan hasil penelitian, menunjukkan bahwa produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya juga dipengaruhi mulai dari baiknya iklim organisasi serta dukungan seprofesi pada tempat mereka bekerja. Bila institusi dalam suasana baik, maka motivasi pegawai pun akan baik pula, sebaliknya bila institusi dalam suasana kurang baik, maka motivasi pegawai juga kurang baik. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan informan berikutnya yang menyatakan bahwa: “ Kinerja kami dalam melaksanakan tugas sangat dipengaruhi oleh bagaimana suasana kantor kami bekerja, mulai dari kepala kantor yang baik dan bersahabat, manajemen yang dilaksanakan di kantor, keharmonisan sesama pegawai, serta adanya keterbukaan”

Dapat digambarkan bahwa berapa besar keharmonisan dalam institusi pemerintahan khususnya pengelola keuangan, dapat membangun motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas. Selanjutnya dengan penataan organisasi yang baik, maka dapat memberi pengaruh secara perlahan-lahan terhadap pembentukan kompetensi para petugasnya. Dengan adanya motivasi yang baik dari pegawai dalam lingkungan kerja akan meningkatkan perilaku produktif terutama pegawai-pegawainya. Suasana bekerja, berkomunikasi dan bergaul dalam organisasi ini disebut iklim organisasi.

Dengan adanya kondisi yang demikian, diharapkan akan tercipta iklim kerja yang nyaman, aman, tenang dan menyenangkan, dapat meningkatkan produktivitas kerja yang baik bagi para pegawai, serta mampu menumbuhkan semangat, gairah dan

nafsu belajar peserta didik, serta dapat mengembangkan dirinya secara optimal. Selanjutnya yang tidak kalah penting dalam memotivasi pegawai adalah adanya dukungan teman sejawat dan kepemimpinan yang baik dari pimpinan STAIN Zawiyah. Berdasarkan hasil penelitian, upaya membangun hubungan kesejawatan yang baik antara pimpinan dan sesama pegawai pengelola keuangan melalui koordinasi, diskusi, dan pembagian tugas yang merata dan proporsional sehingga dapat membina keharmonisan berkerja dan membantu meningkatkan kinerja masing-masing pegawai.

**e). Kesejahteraan atau Jaminan Sosial**

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa otonomi daerah sangat mempengaruhi pada anggaran pelaksanaan operasional dan belanja pemerintahan selama ini, khususnya kampus STAIN Zawiyah, selama ini pendapatan kampus relatif masih kecil, dan memberikan dampak yang kurang menguntungkan pada pelaksanaan kegiatan kampus selama ini. Kondisi ini berpengaruh pada kesejahteraan pegawai dibandingkan universitas lainnya yang ada di Aceh dan bahkan universitas tingkat nasional. Ketersediaan anggaran dana yang terbatas di STAIN Zawiyah berpengaruh terhadap tunjangan khusus (dana intensif) bagi pegawai negeri yang ada di STAIN Zawiyah secara umum, dan faktor kesejahteraan pegawai negeri kurang memiliki kontribusi dalam meningkatkan produktifitas kerja pegawai. Khususnya pada kampus STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan menjelaskan: “Untuk mendukung kinerja pegawai negeri di

lingkungan STAIN Zawiyah, termasuk pegawai pengelola keuangan kampus terhadap kesejahteraan pegawai, saya nilai masih sangat kurang, sehingga dalam upaya meningkatkan kinerja kami melakukannya dengan cara lain, seperti memotivasi pegawai untuk berkerja dengan suasana kerja yang nyaman dan harmonis, sehingga pegawai dapat berkerja dengan maksimal dan berdampak pada peningkatan kinerja.

Berdasarkan keterangan pimpinan bagian keuangan kampus STAIN Zawiyah di atas, kesejahteraan pegawai masih sangat kurang, pegawai hanya mengharapkan gaji bulanan dan tunjangan dana intensif yang relatif kecil. Upaya dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pengelola keuangan kampus STAIN Zawiyah, minimal kesejahteraan pegawai dapat diupayakan dengan pemberian biaya transport, uang makan, pemberian honor tambahan untuk kelebihan jam tugas atau melalui pengiriman pegawai pada pelatihan khusus. Perhatian yang lebih baik terhadap kesejahteraan pegawai dapat memicu produktivitas dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelayanan masyarakat.

Pimpinan di lingkungan STAIN Zawiyah selama ini telah berupaya dalam mengusulkan kesejahteraan tersebut, namun untuk sementara ini belum dapat dipenuhi dengan pertimbangan anggaran dana yang dimiliki yang minim. Walaupun demikian kepala pimpinan tetap memperhatikan kesejahteraan pegawai dengan cara lain, yaitu dengan membantu pegawai dengan membimbing dan mengarahkan agar dapat memenuhi kriteria kenaikan pangkat pegawai negeri dan membantu pegawai. Pada dasarnya berkaitan dengan kinerja dalam melaksanakan tugas mengelola

keuangan sangat dipengaruhi oleh faktor kemauan dan kesadaran pegawai itu sendiri dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan berikut ini berkaitan dengan kesejahteraan atau pendapatan yang diperoleh selama ini: “Selama ini, berkaitan dengan kesejahteraan kami sebagai pegawai tidak menjadi persoalan, walaupun kami masih hidup dengan gaji pas-pasan, namun hal ini tidak akan mengurangi kinerja kami, namun kami masih berharap adanya perhatian dari Pimpinan untuk menaikkan dana intensif bagi pegawai keuangan secara khusus”.

Berdasarkan keterangan pegawai pengelola keuangan tersebut, pendapatan atau kesejahteraan tidaklah mempengaruhi kinerja mereka, namun tergambar bahwa gaji yang diterima pegawai masih kecil sehingga belum menjadi komponen yang dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan *job discription* masing-masing, khususnya dalam mengelola keuangan di STAIN Zawiyah. Walaupun kesejahteraan belum dapat secara langsung memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya, namun berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keadaan dan lingkungan kerja yang harmonis mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

Secara operasional, pengembangan karir dan peningkatan kesejahteraan. Kinerja pegawai harus menjadi perhatian yang serius untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, dan upaya meningkatkan tunjangan para pegawai dan mensejahterakan keluarga pegawai adalah salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh setiap pimpinan, baik yang ada di pusat maupun pimpinan organisasi pemerintah yang ada di daerah.

Karena apabila kinerja menurun, akan mempengaruhi stabilitas pelayanan bagi masyarakat. Menurut pimpinan STAIN Zawiyah bahwa: Pengembangan karir dan kesejahteraan, pengembangan ini sangat dibutuhkan dalam mendukung usaha-usaha pengembangan kinerja sebelumnya”.

Pengembangan karier ini memiliki fungsi pemeliharaan atas upaya-upaya yang dilakukan dalam pengembangan-pengembangan pegawai sebelumnya. Harus diakui penghargaan berupa kesejahteraan untuk pegawai negeri sipil umumnya, masih belum menggembirakan.

Kemudian, berkaitan dengan kinerja pegawai keuangan dengan kepuasan pengguna layanan keuangan di STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa berdasarkan hasil penelitian terungkap bahwa kepuasan pengguna layanan (kepuasan masyarakat pengguna) sangat dipengaruhi oleh kualitas layanan dari pegawai itu sendiri, hal ini didasarkan pada standarisasi produk (*output* yang diharapkan) yang menunjukkan kemampuan pegawai dalam memberikan layanan yang berkualitas yang diberikan oleh pegawai sebagai suatu hasil dari kinerjanya. Berikut paparan data hasil penelitian berkaitan dengan kualitas layanan yang diberikan oleh pegawai dan tanggapan masyarakat pengguna layanan yang menggambarkan kepuasan terhadap layanan yang diberikan pegawai pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat ditinjau dari aspek cepat dan tanggapnya pegawai terhadap kebutuhan pengguna layanan dan cepat dalam proses layanan. Dengan demikian dapat menggambarkan bagaimana pegawai mampu

melaksanakan tugasnya dengan cepat dan baik sehingga pengguna layanan merasa diperhatikan. Berdasarkan hasil penelitian terhadap kegiatan pelayanan oleh pegawai terlihat bahwa pegawai pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala belum mampu memberikan pelayanan yang cepat terhadap pengguna layanan bidang keuangan di STAIN Zawiyah Cot Kala.

## **2. Faktor-faktor Pendorong dan Penghambat Kinerja pengelola Keuangan STAIN Zawiyah**

### **a. Faktor Pendorong**

Faktor utama yang mempengaruhi kinerja pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala pada dasarnya adalah kemampuan dan kemauan pegawai itu sendiri, atau kita sebut dengan kualitas individual mereka masing-masing. Selain itu ada beberapa hal yang menjadi faktor pendukung kinerja pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala, antara lain kebijakan pimpinan yang menjadikan STAIN Zawiyah sebagai tempat pendidikan tinggi di Kota Langsa, dimana STAIN Zawiyah Cot Kala berada di kota tersebut. Adanya dukungan pemerintah daerah terhadap keberadaan STAIN Zawiyah Cot Kala menjadi lebih baik, hal ini membawa pengaruh terhadap semangat dan komitmen pegawai STAIN Zawiyah secara umum dan pegawai pengelola keuangan secara khusus dalam melaksanakan tugasnya sebagai pegawai. Karena semakin banyak pengunjung, maka akan semakin banyak perhatian yang tertuju pada kinerja pegawai STAIN Zawiyah.

Selain kebijakan pimpinan, faktor pendukung kinerja pegawai pengelola keuangan di STAIN Zawiyah Cot Kala selanjutnya adalah faktor keamanan. Faktor ini menjadi sangat berpengaruh sebagai faktor pendukung, karena selama ini kondisi keamanan di Aceh sudah kondusif, termasuk Kota Langsa yang tergolong wilayah merah pada masa konflik waktu itu, dimana banyak pegawai pemerintahan pada saat itu tidak dapat bekerja secara maksimal dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelayan masyarakat, tetapi keamanan saat ini tidak menjadi halangan lagi, dimana Aceh telah damai, Aceh telah menjadi suatu wilayah yang memiliki iklim damai yang sama seperti wilayah-wilayah lainnya, hanya saja terdapat beberapa bekas dari konflik, sehingga memunculkan keadaan psikologi sosial dalam kehidupan masyarakat Aceh yang masih rentan untuk keluar dari lingkaran damai”.

Kondisi yang kondusif/damai di Aceh telah mempengaruhi kinerja staf/pegawai pemerintah di semua lini, tidak terkecuali dengan pegawai yang ada di STAIN Zawiyah Cot Kala, hal ini dapat dimaklumi dengan adanya perjanjian damai antara RI dan GAM, telah memberikan dampak yang positif bagi perkembangan kehidupan masyarakat Aceh, termasuk berdampak pada pelaksanaan pelayanan oleh aparatur pemerintahan di Aceh. Hal ini dapat dimaklumi karena dengan suasana Aceh yang aman dapat memberikan kelancaran dalam pelayanan publik dan para pegawai juga merasa aman dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai pelayan masyarakat. Hal ini juga sesuai dengan pernyataan informan berikut ini, yang menyatakan bahwa: Bagi kami Pegawai Negeri Sipil, sangat diuntungkan dengan

membbaiknya kondisi keamanan di Aceh kami tidak lagi merasa was-was dan takut terancam keselamatan jiwa kami karena konflik RI dan GAM”.

Selanjutnya faktor lain adalah adanya dukungan teman sejawat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pegawai pemerintahan yang harus memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Seperti data yang telah diungkapkan sebelumnya bahwa hubungan teman sejawat di keuangan STAIN Zawiyah sangat baik, dan menjadi faktor pendukung pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, yang menjadi faktor pendukung adalah adanya kesadaran dari pegawai untuk memperbaiki etos kerja atau budaya kerja yang selama ini di upayakan oleh pimpinan STAIN Zawiyah. Serta tuntutan standar kinerja pada masing-masing bidang keuangan menjadi dorongan untuk setiap pegawai bekerja mengikuti standar kinerja dengan pengawasan dari pimpinan yaitu melalui DP3. Selanjutnya dengan adanya pelatihan atau penataran ditingkat Daerah dan Nasional, menjadi faktor pendukung bagi peningkatan kinerja pegawai dan dapat mendorong staf motivasi kerja secara umum dalam pengelolaan keuangan di kampus STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa.

#### **b. Faktor Penghambat**

Faktor-faktor penghambat yang mempengaruhi kinerja pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala, antara lain adalah karakteristik kepribadian pegawai yang sangat bervariasi, terkadang sering menyita banyak waktu untuk menyamakan

persepsi dalam melaksanakan dan mengembangkan karir dan program kerja STAIN Zawiyah Cot Kala, kendala lain adalah wawasan sebahagian pegawai pengelola keuangan dalam menterjemahkan tugas yang masih terbatas. Masih ada kendala lain yang dihadapi pegawai pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala yaitu kompetensi sebahagian pegawai yang berbeda dengan tuntutan tugas. Serta masih banyak pegawai keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala yang belum memiliki keahlian dalam bidang akuntansi dan keuangan.

Selanjutnya hasil wawancara menunjukkan bahwa yang menjadi faktor penghambat yang dihadapi oleh pegawai keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala adalah belum terpenuhinya tenaga pegawai dalam bidang ahli keuangan secara kualitatif maupun kuantitatif sesuai dengan kebutuhan rasional pekerjaan. Kendala tersebut juga berkaitan dengan pengembangan STAIN Zawiyah Cot Kala yang memiliki keterbatasan tenaga pengelola terutama yang ahli dan mempunyai pendidikan khusus bidang tertentu, serta tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sebahagian pegawai juga masih terdapat wawasan konsep yang masih lemah dan keahlian mengolah informasi masih belum dimiliki.

Selanjutnya seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa kendala yang dihadapi adalah masih lemah kesadaran dan disiplin pegawai dalam mendukung upaya pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang optimal, hal ini dapat dilihat dari masih adanya pegawai yang telat datang ke kantor, serta pegawai yang istirahat minum kopi diwaktu jam dinas. Serta berkaitan dengan adanya otonomi, kewenangan dan keleluasaan pada suatu organisasi pemerintah seperti kampus untuk

mengatur dan mengurus kepentingan kampus sendiri pada tahap pelaksanaan yang selanjutnya diterjemahkan secara berbeda-beda. Seperti kesejahteraan pegawai bahwa ketersediaan anggaran dana yang terbatas berpengaruh terhadap dana intensif yang diberikan pada pegawai, dan faktor kesejahteraan pegawai negeri kurang memiliki kontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan paparan data hasil penelitian yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya tentang kinerja pegawai pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala. Berdasarkan data hasil penelitian dapat digambarkan bahwa; sikap kerja, kemampuan dan keterampilan, pendidikan, hubungan dan iklim lingkungan kerja, serta kesejahteraan dan jaminan sosial mempengaruhi pelaksanaan tugas pegawai dalam suatu unit organisasi. Sikap kerja yang positif dari seorang pegawai, maka akan efektif pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas pokok fungsi di suatu unit organisasi. Berdasarkan temuan penelitian terungkap bahwa sikap kerja pegawai pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala yang ditinjau dari motivasi kerja, disiplin dan etos kerja relatif telah baik. Namun demikian masih ada beberapa kendala, seperti pegawai yang masih kurang disiplin. Kondisi seperti ini dapat diatasi oleh pimpinan, melalui pendekatan individual dan kemitraan.

Selanjutnya tugas dan tanggungjawab pegawai yang telah diberikan sesuai dengan bidangnya atau sesuai dengan *job description* yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dengan baik, adanya kendala dalam melaksanakan tugas lebih

dipengaruhi oleh faktor teknis, secara prinsip tidak ditemukan kendala yang berarti dalam melaksanakan tugas sebagai pegawai pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala. Hal ini dikarenakan para pegawai juga diberikan wewenang dalam mengambil inisiatif sesuai bidang dan sesuai dengan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan.

Dalam lingkungan STAIN Zawiyah Cot Kala, suasana kerja yang kondusif mempengaruhi kinerja, dan membangun rasa hormat menghormati dan menumbuhkan rasa percaya diri dan membangun suasana kekeluargaan di lingkungan kerja menjadi sangat penting. Serta selalu memberikan penghargaan kepada sesama rekan kerja, terutama penghargaan dari pimpinan, jika pegawai mengerjakan tugasnya dengan baik dan tepat waktu. Serta dengan adanya perhatian pimpinan atas keluhan masalah pribadi, baik di luar maupun di dalam jam kerja.

Dengan adanya iklim organisasi yang baik, maka akan menggugah motivasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Sedarmayanti (2003:98) menyatakan:

“ketergugahan motivasi merupakan efek langsung dari iklim organisasi, dimana iklim organisasi yang sehat akan menimbulkan motivasi kerja personel untuk bekerja dengan baik, mereka akan bekerja dengan bergairah atau bersemangat. Dengan adanya motivasi atau semangat kerja yang tinggi pada gilirannya akan mempengaruhi prestasi kerja dan efektifitas pelaksanaan tugas pegawai yang telah ditentukan”.

Kinerja pegawai pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala dalam berkerja sangat di pengaruhi oleh motivasi pegawai dan etos kerja yang baik, pegawai yang memiliki etos kerja yang baik, akan selalu berusaha hari ini harus lebih baik dari hari

kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Selanjutnya peran pimpinan sebagai atasan pegawai harus memiliki paradigma baru yaitu dengan aktif mengikutsertakan pegawai dalam pengambilan keputusan. Hal ini juga merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan motivasi pegawai, karena pegawai akan merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut. Selain itu kejelasan peran pimpinan dalam meningkatkan gairah kerja dan membina tingkah laku produktif juga membuat pegawai akan semakin bersemangat dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya.

Selanjutnya berdasarkan temuan penelitian, terungkap bahwa yang menjadi faktor pendukung lainnya adalah upaya membangun etos kerja atau budaya kerja yang mengutamakan pelayanan bermutu tinggi. Dengan membangun etos kerja atau budaya kerja yang baik, maka akan memudahkan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan, dan pada dasarnya peningkatan kinerja pegawai akan sangat dipengaruhi oleh budaya kinerja itu sendiri dan manajemen pengaturan pegawai yang profesional dan bertanggungjawab oleh pimpinan suatu organisasi terutama pemerintahan daerah. Pidarta (2005:98) mengemukakan suatu penelitian menunjukkan hasil bahwa faktor-faktor organisasi tempat para profesional bekerja mempengaruhi kepribadian dan profesi mereka.

Pada dasarnya pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi untuk menyelesaikan tugasnya, maka segala perhatian dan pikirannya akan di fokuskan kepada pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan fungsinya. Hal inilah yang

menyebabkan tingginya produktivitas kerja pegawai. Dengan demikian hasil yang dicapai dalam pekerjaannya akan maksimal sesuai dengan yang diharapkan atau dengan kata lain pelaksanaan tugas jabatan akan semakin efektif.

Untuk mencapai tujuan organisasi terutama pada STAIN Zawiyah Cot Kala dengan efektif diperlukan pemaduan antara kebutuhan organisasi dengan kebutuhan dalam diri seorang pegawai, juga pemilihan pegawai yang sesuai dengan bidang dan kemampuannya, dan tepat bagi kelancaran dan pencapaian hasil pekerjaan yang diinginkan. Akhirnya, para pegawai harus mengerti sendiri apa yang dapat memotivasi dirinya untuk dapat bekerja lebih optimal, dan menghasilkan kinerja yang baik dan sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan oleh organisasi.

Berkaitan faktor yang meningkatkan kinerja pengelola keuangan di STAIN Zawiyah Cot Kala antara lain adalah dengan dukungan dana yang memadai dan sesuai kebutuhan kerja unit organisasi, hal ini yang menjadi permasalahan, hal ini didasari pada fakta hasil penelitian yang terungkap bahwa; kesejahteraan pegawai masih sangat kurang, pegawai hanya mengharapkan gaji bulanan dan tunjangan dana intensif yang relatif kecil.

Seharusnya ketersediaan dana sebagai penunjang kinerja pegawai dapat memberikan pencerahan pada kesejahteraan pegawai, dan dapat memberikan motivasi dalam berkerja lebih maksimal dan lebih produktif lagi. Hal ini sesuai dengan teori motivasi yang banyak dianut saat ini yaitu teori kebutuhan. Teori ini beranggapan bahwa tindakan manusia pada hakekatnya adalah untuk memenuhi

kebutuhannya. Apabila seseorang pemimpin ingin memotivasi bawahannya, maka yang perlu diperhatikan terlebih dahulu adalah para pimpinan tersebut harus mengetahui apa kebutuhan-kebutuhan bawahannya (Wahjosumidjo; 1987).

Terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai akan memberikan motivasi bagi pegawai tersebut untuk bekerja lebih giat dan diharapkan produktivitas kerja yang baik. idealnya kepala daerah dalam mengupayakan produktivitas kerja pegawai dibarengi dengan perhatian kesejahteraan yang baik misalnya mendapat gaji yang adil dan layak untuk memenuhi kebutuhan dasar, kebutuhan rasa aman dalam bekerja, adanya jaminan dihari tua (pensiun), serta perlakuan secara wajar dari pimpinan. Motivasi kerja dalam diri seseorang tidak saja muncul karena kebutuhan dalam hal finansial yang terpenuhi, tetapi juga dalam hal penghargaan akan prestasi yang diraih, pertumbuhan profesional, dan iklim budaya organisasi yang sehat. Pidarta (2005 : 203) juga mengemukakan cara lain yang ditempuh untuk menciptakan iklim organisasi yang hangat ialah perlu diciptakan situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan yang membuat para anggota tertarik kepada kegiatan-kegiatan pengambilan keputusan untuk keuntungan bersama.

Berkaitan dengan kinerja pengelola keuangan, jika kebutuhan pegawai telah terpenuhi dan memuaskan, maka secara langsung akan menumbuhkan motivasi yang lebih besar dalam diri pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya lebih optimal lagi dan efektif, serta kerjanya akan maksimal. Seseorang dikatakan berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya, jika mampu menciptakan motivasi yang tepat bagi

dirinya yang melahirkan kinerja yang unggul sesuai dengan bidang tugasnya. Setiap orang perlu memahami apa arti, hakekat, teori dan teknik serta faktor yang berpengaruh dalam kinerja, karena dalam menumbuhkan kinerja yang baik perlu memperhatikan motivasi yang mendasarinya antara seseorang dengan yang lainnya tentulah tidak sama.

Hal ini sesuai dengan pendapat Winardi (2001 : 9) motivasi merupakan dasar lahirnya sebuah produktivitas, apabila kita menerangkan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi seseorang individu, atau yang ada dalam diri individu tersebut, yang mengarah pada perilaku dalam bekerja secara produktif. Pada sisi lain, yang juga menjadi faktor pendukung dalam kinerja pegawai adalah upaya membangun hubungan kesejawatan dan iklim organisasi yang baik. Hubungan kesejawatan ini dapat melalui diskusi, koordinasi, dan membina jaringan kerja untuk membantu meningkatkan kinerja masing-masing pegawai yang menjadi bawahannya. Sukirman (2005:5) mengatakan bahwa:

“Jaringan kerja bisa dimulai dengan skala sempit, misalnya mengadakan pertemuan informal kekeluargaan dengan sesama teman, sambil berolahraga, silaturahmi atau melakukan kegiatan sosial lainnya”. Upaya membangun hubungan kesejawatan dan loyalitas perlu dibangun berdasarkan hubungan kekeluargaan dan saling membutuhkan”.

Kemudian faktor pendidikan dan pelatihan dalam upaya mencapai kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan juga tidak kalah pentingnya bagi pegawai di STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa. Berdasarkan data hasil penelitian terungkap bahwa pimpinan selalu memberikan dorongan kepada pegawai bawahannya untuk

mau melanjutkan studi, baik studi gelar maupun pelatihan singkat. Hal ini akan membantu meningkatkan kompetensi pegawai sebagai aparatur pemerintahan dalam memberikan pelayanan publik. Ali (1991:24) menyatakan “Dengan dipenuhinya kualifikasi dan kompetensi yang memadai maka pegawai memiliki posisi tawar yang kuat dan memenuhi syarat yang dibutuhkan sebagai pegawai yang profesional”.

Kesempatan untuk mengembangkan potensi yang ada pada diri pegawai sebagai aparatur pemerintahan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat), baik pendidikan dan pelatihan teknis maupun fungsional juga memberikan semangat atau gairah baru dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai tersebut. Disamping itu, yang paling penting yaitu para pegawai perlu sikap kerja yang positif untuk lebih maju lagi dalam segala hal, dengan harapan akan membuat pegawai akan semakin kreatif dan inovatif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan dalam peraturan daerah yang berlaku.

Sangat penting bagi unit organisasi pemerintahan termasuk STAIN Zawiyah Cot Kala untuk selalu memperhatikan kompetensi pegawainya dalam mewujudkan kinerja pegawai yang efektif dan efisien, pimpinan harus mempunyai kemampuan manajemen organisasi dengan baik yang dilaksanakan oleh semua pihak yang terlibat dalam suatu organisasi sesuai kapasitas dan jabatannya. Hal ini juga sesuai dengan fungsi manajemen yang merupakan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.

Selanjutnya melihat kondisi di lapangan bahwa karakteristik kepribadian dan kemampuan pegawai yang sangat bervariasi. Seorang pemimpin harus dapat membaca berbagai karakteristik bawahan yang dipimpinnya, termasuk dalam penempatan dan pemberian tugas, harus sesuai dengan kemampuan pegawai. Dalam hal ini Sule (2005:21) menyatakan: “Faktor yang sangat menentukan pada tahap pelaksanaan adalah sejauh mana sumber daya manusia atau tenaga kerja yang telah dipilih dan ditempatkan dalam organisasi menunjukkan kinerja yang terbaik, karena faktor manusia menjadi kunci penting dalam langkah implementasi”.

Dalam melaksanakan tugas-tugas dalam melayani masyarakat, harus ada perhatian yang lebih berkaitan dengan membangkitkan kepercayaan diri pegawai melalui pembinaan dari pimpinan dalam hal ini Kepala Bagian dan lebih memberikan kepercayaan terhadap tugas-tugas yang memerlukan inisiatif sendiri oleh bawahan, namun tugas yang diberikan tersebut tidak dapat begitu saja dilepas tanpa bimbingan dari atasan. Dengan terbiasanya menjalankan tugas atau pekerjaan yang memerlukan inisiatif yang tinggi, pegawai akan memiliki kepercayaan diri yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai aparatur pemerintahan.

Membangkitkan kepercayaan dan membangun komunikasi yang intensif dengan bawahan merupakan upaya dalam mengatasi kendala-kendala yang dihadapi pimpinan. Dalam hal ini Wahjosumidjo (2002:90) mengatakan bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, dengan berbagai cara mempengaruhi

orang lain, menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok, dan menggerakkan orang lain, serta secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki.

Unit organisasi setingkat STAIN Zawiyah Cot Kala juga harus memiliki peranan dalam pembinaan pegawai dalam upaya memberdayakan sumberdaya manusia untuk pencapaian tujuan organisasi yang tidak terlepas dari fungsi perencanaan dan pengorganisasian suatu institusi pemerintahan sebagai suatu organisasi. Handoko (2001:24) mengatakan bahwa:

“Pengorganisasian adalah penentuan sumber daya dan kegiatan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan berorganisasi”. Perancangan yang matang yang berkaitan dengan sumberdaya manusia dalam suatu organisasi akan dapat membawa seluruh komponen organisasi menuju tujuan yang dicita-citakan bersama. Hal ini akan berdampak pada mengatur penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugasnya”.

Selanjutnya kinerja yang baik dari pegawai, melalui pelayanan kepada masyarakat yang baik, menunjukkan sikap komitmen terhadap pekerjaan, dan disiplin yang tinggi, serta selalu berpikir positif terhadap suatu pekerjaan yang akan berdampak pada pantang menyerah. Dalam hal ini Joni (1984:34) mengatakan bahwa: “Berpikir positif adalah awal seseorang bisa bekerja dengan baik dan mencapai prestasi maksimal”. Dengan membangun pikiran yang positif terhadap permasalahan dan kendala-kendala yang dihadapi dalam organisasi, terutama pada unit organisasi pemerintahan yang memberikan pelayanan kepada masyarakat, akan memberikan

dampak positif, serta mengarah pada penyelesaian dan solusi terhadap masalah atau kendala yang dihadapi pegawai organisasi pemerintah.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

1. Data penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa dapat dikatakan relatif kurang baik, hal ini sesuai dengan temuan hasil penelitian yang berkaitan dengan: (a) Etos kerja atau budaya kerja masih belum memberikan gambaran yang mengembirakan, karena pada umumnya pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pegawai pemerintahan masih berorientasi hanya pada menunaikan tugas semata, (b) kemampuan dan keterampilan pegawai belum semua merata dan memuaskan, karena pada umumnya pegawai bukan berasal dari disiplin ilmu akuntansi dan keuangan, sehingga berpengaruh pada kemampuan dan keterampilan pegawai, (c) Berkaitan dengan hubungan dan iklim kerja sedikit mengembirakan karena telah baik, sudah terbangunnya hubungan dan iklim kerja yang kondusif dengan saling membantu dan bekerjasama, serta adanya kepedulian sosial antara sesama pegawai, (d) Kesejahteraan pegawai yang masih relatif rendah sehingga mempengaruhi kinerja dan produktivitas kerja pegawai, selama ini keuangan negara sedikit memundur, sehingga memberikan dampak yang kurang menguntungkan pada pelaksanaan kegiatan pemerintahan selama ini.

2. Faktor pendorong yang mempengaruhi kinerja pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa antara lain adalah Kebijakan pimpinan STAIN Zawiyah Cot Kala yang bekerjasama dengan pemerintah Kota Langsa dan menjadikan STAIN sebagai salah satu perguruan tinggi terbaik di Kota Langsa, sehingga adanya dukungan pemerintah terhadap keberadaan kampus ini menjadi lebih baik. Faktor pendukung kinerja pengelola keuangan selanjutnya adalah faktor keamanan. Karena selama ini kondisi keamanan di Aceh sangat tidak kondusif waktu itu, pegawai pemerintahan tidak dapat bekerja secara maksimal, sehingga kondisi yang damai di Aceh telah mempengaruhi kinerja staf, faktor lain adalah adanya dukungan teman sejawat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pegawai pemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
3. Faktor penghambat yang mempengaruhi kinerja pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa, antara lain adalah karakteristik kepribadian pegawai yang sangat bervariasi, sehingga terkadang sering menyita banyak waktu untuk menyamakan persepsi dalam melaksanakan dan mengembangkan layanan keuangan berbasis IT, kendala lain adalah wawasan sebahagian pegawai dalam menterjemahkan tugas yang masih terbatas. Kompetensi sebahagian pegawai yang berbeda dengan tuntutan tugas. Masih banyak pegawai yang belum memiliki keahlian dalam bidang akuntansi dan keuangan. Faktor penghambat lainnya adalah belum terpenuhinya tenaga pegawai sesuai dengan kebutuhan

rasional pekerjaan. Kendala tersebut juga berkaitan dengan pengembangan organisasi dan keterbatasan tenaga pengelola terutama yang ahli dan mempunyai pendidikan khusus bidang tata kelola keuangan negara. Serta bahwa kendala yang dihadapi adalah masih lemah kesadaran dan disiplin pegawai dalam mendukung upaya pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang optimal.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka dikemukakan beberapa saran antara lain, sebagai berikut:

1. Kepada para pegawai pemerintahan, khususnya pegawai pengelola keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa, agar dapat selalu meningkatkan kinerjanya dan selalu berupaya dalam meningkatkan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pelayan keuangan yang berbasis IT kepada masyarakat.
2. Kepada pimpinan STAIN, untuk memperhatikan kesejahteraan pegawai di lingkungannya, agar faktor kesejahteraan pegawai dapat memberikan kontribusi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pengelola keuangan.
3. Kepada para pimpinan unit organisasi dalam memotivasi kinerja aparat perlu memperhatikan faktor-faktor pendukung serta penghambatnya seperti lingkungan, dana, budaya, sumber daya dan nilai-nilai budaya yang berlaku di masyarakat maupun di dalam organisasi perlu mendapat perhatian.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. (1982). *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan Suatu Pendekatan Psikologik*. Yogyakarta: Liberty.
- Depdikbud. (1992). *Himpunan Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia Bidang Pendidikan dan Kebudayaan*. Jakarta: Sekretaris Jenderal.
- Efendi, S. (2005) *Manajemen Personalia dan Adminstrasi Publik*; Bandung: Remaja Karya CV.
- Engel, J F. and Minsard, P. W. (1994). *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Fadjar, A. M. (1993). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*; Cetakan I Penerbit. Yogyakarta: Aditya Media.
- Fauziah (2005) *Pengaruh Pengawasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pelinting di Perusahaan Rokok Kretek Sukun MC*. Wartono Kudus. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*. Nomor 3/Vol II/Sep 2005; Universitas Negeri Semarang
- Hamalik, O. (1991). *Perencanaan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Mandar Maju.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE.
- Hardiningtyas, T (2006) *Para Pustakawan dalam Pengelolaan Perpustakaan*. <http://pustaka.uns.ac.id/?opt=1001&menu=news&option=detail&nid=28>
- Hersey, P. & Blanchard. K, alih bahasa Dharma Agus. (1995). *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Ishak. (2007). *Era dan Perspektif Baru Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Propinsi Maluku Utara*. Jakarta: 5-7 November, 2007.
- Kartono, K. (1988) *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Cetakan IV; Jakarta: CV. Rajawali.
- Koontz, H and O'Donnel. (1977). *Principles of Management*. Second Edition; New York: McGraw-Hill Book Company Mc.

- Marjunis, S. (2006) Faktor-faktor Determinan yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Penilik Pendidikan di Propinsi Jawa Barat. Bandung: UPI
- Manullang, M. (1997) Manajemen Personalia, Jakarta: Ghalia Indoneia.
- Miles, Mathew B., dan Huberman, A. Michael, 1992. Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru. Penerjemah: Tjetjep Rohendi Rohidi, Jakarta: University Press.
- Moleong, Lexy J., 1994. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muchdarsyah, S. (2002). Produktivitas dan Kinerja. Penerbit. Jakarta: Bumi Aksara.
- Onong, U. E. (1992). Kepemimpinan dan Komunikasi. Cetakan IV; Bandung: Mandar Maju.
- Purwanto, M. N (2002). Administrasi dan Supervisi Pendidikan. Cetakan Pertama; Bandung: Remaja Karya CV.
- Putra, J. R. (1986). Produktivitas dan Pengukuran. Sen Produktivitas VIII; Jakarta: LSIUP.
- Sedarmayanti. (1992). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung, Mandar Maju
- Shobaruddin, M. (1992). Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia; Cetakan Kedua; Jakarta: P.T. Rineka Cipta.
- Siagian, S. P. (1986) Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, P. (1987). Tenaga Kerja, Produktivitas dan Kecenderungannya dalam Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia; Jakarta: LSIUP.
- Soeatminah. (1992). Perpustakaan dan Peran Pustakawan. Yogyakarta: Penerbit Karnisius.
- Sule, E. T. (2005) Pengantar Manajemen. Jakarta: Prenada Media.
- Sumardji. (2000) Organisasi dan Tata Kerja Perpustakaan. Jakarta. Pt. Rineka Cipta.

## LEMBAR WAWANCARA PIMPINAN STAIN

### Identitas Responden

Nama : .....

Alamat : .....

.....

- 
1. Bagaimana upaya atau cara Bapak/Ibu sebagai pimpinan pada STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa untuk memenuhi standar kerja pegawai?
  2. Bagaimana upaya Bapak sebagai pimpinan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa dalam pengembangan semangat kerja pegawai yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda?
  3. Bagaimana upaya Bapak selama ini, agar pegawai disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pegawai?
  4. Tindakan apakah yang Bapak ambil jika mendapati pegawai yang tidak disiplin?
  5. Bagaimana upaya Bapak sebagai pimpinan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa dalam memperhatikan dan pengembangan disiplin kerja pada pegawai?
  6. Menurut Bapak apa sajakah yang akan mempengaruhi sikap kerja pegawai keuangan di STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa?
  7. Bagaimanakah upaya Bapak dalam memiliki kompetensi dan keterampilan khusus tentang pengelolaan keuangan di STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa?
  8. Apakah ada standar pendidikan khusus yang harus dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sebagai pegawai keuangan STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa?
  9. Bagaimanakah upaya Bapak dalam menciptakan hubungan dan iklim kerja yang baik untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai?
  10. Apakah ada upaya Bapak atau instansi yang Bapak pimpin dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai agar berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai?

**LEMBAR WAWANCARA  
PEGAWAI KEUANGAN STAIN ZAWIYAH**

**Identitas Responden**

Nama : .....

Alamat : .....

.....

- 
1. Sebagai pegawai keuangan pada STAIN Zawiyah Cot Kala bagaimanakah Bapak/Ibu berkerja dalam memberikan pelayanan?
  2. Apakah Bapak/Ibu melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan di tempat Bapak/Ibu berkerja?
  3. Apakah Bapak/Ibu selama ini ada pembinaan terhadap pegawai dalam melaksanakan tugas di STAIN Zawiyah?
  4. Apakah menurut Bapak/Ibu telah memiliki kemampuan dan keterampilan khusus dalam bidang akuntansi dan keuangan?
  5. Apakah untuk memberikan pelayanan keuangan harus memiliki kualifikasi pendidikan tertentu?
  6. Apakah menurut Bapak/Ibu, pegawai yang bukan berasal dari disiplin ilmu keuangan atau akuntansi akan terkendala dalam memberikan pelayanan?
  7. Bagaimanakah Bapak/Ibu, membangun hubungan kesejawatan yang baik di lingkungan kerja?
  8. Menurut Bapak/Ibu apakah hubungan dan iklim kerja akan mempengaruhi produktivitas kerja Bapak/Ibu?
  9. Apakah kesejahteraan Bapak/Ibu selama ini telah baik dan dapat meningkatkan produktivitas kerja?
  10. Apakah selama ini kebijakan pimpinan telah memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja?
  11. Apakah selama ini adanya dukungan dana yang memadai dari pihak pimpinan STAIN?
  12. Bagaimanakah kondisi keamanan di kampus saat ini, apakah keamanan menjadi salah satu faktor pendukung produktivitas kerja Bapak/Ibu?

13. Apakah selama ini ada dilakukan penilaian kerja oleh pimpinan, dan bagaimana hal tersebut dilakukan?
14. Apakah Bapak/Ibu selama ini telah memiliki kesadaran kerja dan berusaha secara maksimal untuk disiplin dalam berkerja?
15. Bagaimana menurut Bapak/Ibu terhadap kedisiplinan teman sejawat di kantor?