**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Konsep Administrasi dan Administrasi Negara**

Sebelum menguraikan definisi administrasi Negara peneliti akan mengemukakan terlebih dahulu mengenai definisi administrasi. Secara etimologis istilah berasal dari bahasa Latin (Yunani) yang terdiri atas dua kata, yaitu “ad” dan “ministrate” yang berarti “to serve” yang dalam bahasa Indonesia berarti melayani dan atau memenuhi. Administrasi dalam arti sempit, yaitu dari kata Administratie (bahasa belanda), yang meliputi kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan .

Administrasi secara sempit merupakan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam hubungannya satu sama lain. Data dan informasi yang dimaksud berhubungan dengan aktivitas organisasi, baik utnuk kepentingan intern disebut ektern. Administrasi dalam arti sempit lebih tepat disebut tata usaha (*crerical work office work)*. Administrasi secara sempit menurut **Ali Mufiz** yang dikutp oleh **Silalahi** dalam buku **Studi tentang Ilmu Administrasi(2011:6)** administrasi berarti **“tatausaha yang mencakup setiap pengaturan yang rapi dan sistematis serta penentu fakta – fakta secara tertulis dengan tujuan memperoleh pandangan yag menyeluruh serta hubungan timbal balik antara satu dengan fakta lainnya”.**

Oleh karena kegiatan tatausaha merupakan pengelolaan data dan onformasi yang keluar dari dan masuk ke organisasi, maka keseluruhan rangkaian kegiatan – kegiatan tersebut terdiri atas penerimaan, pencatatan, pengklarifikasian, pengolahan, penimpanan, pengetikan, penggandaan, pengiriman informasi dan data secara tertulis yang diperlukan oleh organisasi.

Administrasi secara luas menurut **Siagian** yang dikutip oleh **Pasolong** dalam buku **Teori Administrasi Publik (2014:3)** administrasi adalah **‘’keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya’’.**

Pengertian administrasi Negara untuk lebih jelasnya, akan peneliti jabarkan menurut para ahli antara lain :

Menurut **Waldo** yang dikutip oleh **Sahya Anggara** dalam buku **Ilmu Administrasi Negara (2001:134)** yaitu **‘’Administrasi Negara sebagai organisasi dan manajemen manusia dalam pemerintahan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan’’.**

Sedangkan menurut **Chandler & Plano** yang dikutip oleh **Pasolong** dalam buku **Teori Administrasi Publik (2014:7)** bahwa administrasi negara adalah **‘’proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik’’.**

Dari beberapa definisi administrasi publik diatas, dapat dipahami bahwa administrasi publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif. Adapun ciri pokok dari administrasi, yaitu : sekelompok orang, kerjasama, pembagian tugas, kegiatan yang runtut dalam suatu proses dan tujuan.

1. **Konsep Organisasi**

Organisasi adalah sarana untuk mencapai tujuan, karenanya organisasi terdiri dari unsur – unsur manusia yang selalu aktif bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut **Hasibuan** dalam buku **Organisasi dan Motivasi (2014:24)** adalah **‘’Suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja’’.**

Sedangkan menurut **Siagian** yang dikutip oleh **Silalahi** dalam buku **Studi tentang Ilmu Administrasi ( 2011:124 )** mengatakan, bahwa :

**Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hierarki dimana selalu terdapat hubungan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.**

Pengertian diatas, organisasi adalah suatu tempat yang sangat penting bagi setiap manusia sebagai makhluk sosial dalam kehidupannya. Hal ini menunjukan bahwa organisasi merupakan hubungan struktural yang mengikat dan menyatukan kerangka dasar tempat individu – individu berusaha, dikoordinasi.

1. **Tipe – tipe Organisasi**

Jika menjadi manajer, kita harus belajar mencari dan menemukan bentuk atau tipe organisasi yang optimal, artinya yang paling enak kita kendalikan, yang paling enak untuk diikuti oleh para pegawai, yang paling dapat menjamin *team work* dan efisiensi. jadi, bukan keindahan bentuk yang paling penting, melainkan yang paling menguntungkan arus kerja (*flow of work*) dan penunaian fungsi – fungsi badan (usaha) ditempat kerja.

Dalam praktik, bentuk organisasi yang akan tersusun merupakan campuran dari berbagai tipe prganisasi dan akan tercampur pula dengan kemampuan – kemampuan pribadi sebagai manajer. Tipe – tipe organisasi yang terkenal adalah :

1. Organisasi lini, jalur
2. Organiasi staf
3. Organiasi lini dan staf
4. Organisasi fungsinal
5. Organiasi dewan atau panitia

Lebih lanjut, penjelasan tentang tipe – tipe organisasi sebagai berikut :

1. Organisasi lini, jalur (*line organization*)

Dari top manager sampai bawahan yang paling bawah, segala sesuatu berlangsung menurut garis komando biasa sehingga tidak ada kompleksitas dalam sikap pimpinan.

1. Organisasi Staf (*staff organization*)

Organisasi yang pada umumnya dipergunakan pada organisasi pemerintah. Organisasi ini terdiri atas unit-unit lini/garis dan unit-unit staf. Dalam organiasi ini telah dikemukana bahwa yang dimaksud dengan line adalah orang yang unit-unit yang secara langsung ikut melaksanakan tercapainya tugas pokok dan tujuan organisasi.

1. Organisasi lini dan staf (*line and staff organization*)

Terdiri atas unit-unit organisasi lini, yang berhubungan satu sama lain menurut garis komando (pimpinan) lurus mulai top manajer sampai unit lini yang paling bawah.

1. Organisasi fungsional (*functional organization*)

Organisasi yang disusun atas dasar jenis-jenis kerja atau aktivitas tertentu dan para ahli ditempatkan untuk bertanggung jawab atas aspek-aspek tertentu pada jenis kerja atau aktivitas itu.

1. Organisasi dewan atau panitia (*committee organization*)

Tipe organisasi dewan sangat baik sebagai forum untuk diskusi, pertukaran pengalaman dan menjernihkan masalah-masalah koordinasi. Tipe organisasi ini dapat dipakai sebagai tambahan pada organisasi lini dan staff dan baik pula sebagai sumber-sumber ide baru atau pendapat mengenai berbagai hal.

1. **Konsep Manajemen**

Sebelum menguraikan definisi manejemen sumber daya manusia peneliti akan mengemukakan terlebih dahulu mengenai definisi manajemen. Manajemen berasal dari bahasa Inggris to manage artinya mengatur, mengurus, melaksanakan dan mengelola.

Pengertian manajemen dari beberapa pendapat para ahli selalu berbeda, untuk itu peneliti akan mengemukakan pendapat para ahli tentang definisi manajemen. Pengertian manajemen menurut **Siagian** yang dikutip oleh **Silalahi** dalam buku **Studi tentang Ilmu Administrasi ( 2011:137 ) , yaitu “manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan - kegiatan orang lain’’.**

Sedangkan menurut **Stoner** yang dikutip oleh **Satibi** dalam buku **Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik (2012:2)** manajemen sebagai **“proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.** Dijelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang komprehensif tentang bagaimana mengelola suatu organisasi, baik terkait dengan penentuan desain perencanaan, pengorganisasian, pengendalian maupun terkait dengan penggunanaan sumber daya organisasi lainnya.

**2.3.1 Tingkat – tingkat Manajemen**

Proses kegiatan dan dinamika manajemen dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi dijalankan oleh manajer melalui orang – orang. Dengan demikian manajer ilaha seseorang yang bertanggungjawab terhadap pendayagunaan subordinasi – subordinasi dan sumber – sumber organisasi lainnya. Berdasarkan tingkatan dalam organisasi, maka tingkat majamenen dapat dibedakan antara lain :

1. *Top Management* (manajemen puncak). Adalah orang yang berada dalam kedudukan paling atas dan bertanggungjawab untuk keseluruh manajemen dan organisasi. Misalnya Presiden, eksekutif perusahaan dan lain – lain.
2. *Middle Management* (manajemen tengah). Adalah orang yang berada di tengah untuk menggerakkan aktivitas dengan mengimpelementasikan kebijaksanaan yang telah digunakan oleh manajemen puncak. Misalnya personal manager, sales manager dan lain – lain.
3. *Lower Management* (manajemen bawah). Adalah orang yang bertanggungjawab menggerakkan operasi pekerja – pekerja. Misalnya asisten perusahaan dan lain – lain.

**2.3.2 Fungsi – fungsi Manajemen**

Manajemen dan administrasi tidak menjalankan sendiri – sendiri berada dalam satu gerak yang berfisat operasional, tetapi bersama – sama berada dalam satu gerak dan langkah. Oleh karena itu, untuk mengidentifikasi fungsi – fungsi manajemen menurut **Sondang.P.Siagian** antara lain :

1. Perencanaan *(Planning)* merupakan kegiatan menetapkan tujuan serta merumuskan dan mengatur pendayagunaan manusia, materiil, metode dan waktu untuk memaksimumkan efektivitas pencapaian tujuan.
2. Pengorganisasian *(Organizing)* merupakan fungsi yang harus dijalankan oleh setiap manajer pada semua tingkatan dan jenis kegiatan dan bentuk organisasi besar atau kecil, bisnis atau Negara.
3. Penggerakan *(Motivating)* ialah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikan rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.
4. Pengawasan *(Controling)* ialah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerja yang sedang dilakukan berjalan dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.
5. Penilaian *(Evaluating)* ialah proses pengkuruan dan pembandingan hasil pekerjaan yang telah dicapai dengan hasil yang seharusnya dicapai.
6. **Konsep Motivasi**

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Sikap mental karyawan haruslah memiliki sikap mental yang siap sedia secara psikofisik (siap secara mental, fisik, situasi dan tujuan). Artinya karyawan dalam bekerja secara mental siap, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja (tujuan utama organisasi).

Motivasi penting dilakukan pimpinan terhadap bawahannya karena :

1. Pimpinan membagi – bagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik
2. Ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya
3. Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas – tugasnya
4. Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya
5. **Pengertian Motivasi**

Motivasi berasaal dari bahasa Latin, *Mavere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khsusunya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Motivasi berasal dari kata motif yang diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving force)* yang menggerakan manusia untuk bertingkah laku dan berbuat dengan tujuan tertentu. Misal seseorang ingin naik pangkat atau naik gaji, maka perbuatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut. Perbuatan atau tindakan yang dimaksud berarti kerja keras guna lebih berprestasi, menambah keahilan, sumbang sarana dan lain – lain. Menurut **Moekijat** dalam buku **Manajemen : Dasar, Pengertian dan Masalah (2001: 218)** mengatakan bahwa **“motif adalah suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan – alasan atau dorongan – dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu’’.**

Berbagai pengertian Motivasi menurut para ahli, menurut **Hasibuan** motivasi dalam buku **Organisasi dan Motivasi (2014:95)** motivasi adalah **“pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja keras, bekerja efektif dan terintegritasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan’’.**

Sedangkan menurut **Bernard** yang dikutip oleh **Sedarmayanti** dalam buku **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009:66)** motivasi adalah **“kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energy yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan’’.** Berangkat dari pengertian diatas bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan. Rangsangan terhadap hal termaksud akan menumbuhkan motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan merupakan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan atau keinginan yang berasal dari dalam maupun luar diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau upaya-upaya guna memenuhi kebutuhan individu ataupun organisasinya. Motivasi dapat diberikan hanya kepada orang-orang yang mampu untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Bagi orang-orang yang tak mampu mengerjakan pekerjaan tersebut tidak perlu dimotivasi karena percuma. Karena motivasi begitu penting yang harus dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan karena pimpinan membagi pekerjaan atau tugas kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik dan untuk memelihara dan meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Didalam diri seseorang terdapat kebutuhan atau keinginan terhadap objek diluar diri seseorang tersebut, kemudian bagaimana seseorang tersebut menghubungkan antara kebutuhan dengan situasi diluar objek tersebut dalam rangka memenuhi kebutuhan. Oleh sebab itu, motivasi adalah suatu alasan seseorang untuk bertindak dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.

1. **Tujuan Pemberian Motivasi**

Untuk meningkatkan semangat kerja seseorang, pemberian motivasi juga memiliki tujuan yang lain. Menurut **Hasibuan** dalambuku **Manajemen : Dasar, Pengertian dan Masalah (2001: 218)**  mengungkapkan bahwa :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisipilan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Dari pendapat di atas telah jelas bahwa betapa pentingnya peran motivasi bagi karyawan ataupun organisasi. Tujuan pemberian motivasi bagi pegawai bukan hanya untuk meningkatkan semangat kerja pegawai saja, namun juga memiliki tujuan lain seperti meningkatnya gairah kerja, kepuasan kerja, produktivitas kerja, kedisiplinan kerja, hubungan kerja yang baik, kreativitas, loyalitas karyawan, kesejahteraan, rasa tanggung jawab, dan efisiensi penggunaan alat-alat kerja, sedangkan tujuan motivasi bagi organisasi adalah meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi, merubah perilaku karyawan sesuai keinginan perusahaan, dan menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, sehingga diharapkan tujuan dari lembaga ataupun organisasi dapat tercapai sesuai harapan.

1. **Alat – alat Motivasi**
2. Materil Insentif, alat motivasi yang diberikan berupa uang dan atau barang yang mempunyai nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Misalnya kendaraan, rumah, dan sebagainya.
3. Nonmateril Insentif, alat motivasi yang diberikan berupa barang/benda yang tidak ternilai jadi hanya memberikan kepuasan/kebanggan rohani. Misalnya medali, piagam, bintang jasa, dan sebagainya.
4. Kombinasi Materil dan Nonmateril, alat motivasi yang diberikan berupa materil (uang dan barang) dan nonmaterial (medali dan piagam), jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan/kebanggaan rohani.
5. **Jenis – jenis Motivasi**

Memberikan penghargaan atau hukuman oleh atasan kepada bawahan juga dapat dipandang sebagai peningkatan motivasi kerja. Dipandang dari segi ini, maka motivasi dapat dibedakan menjadi dua, yakni :

1. Motivasi positif (*insentif positif*) : pimpinan yang memberikan hadiah atau *reward* kepada bawahan yang berprestasi atau kinerjanya bauk. Dengan hadiah yang diberikan maka akan meningkat semangat kerja para karyawan, yang akhirnya memacu kinerja mereka lebih meningkat. Hadiah atau *reward* ini dapat berupa uang atau nonmaterial, misalnya piagam atau sekedar pujian berupa kata-kata lisan
2. Motivasi negatif (*insentif negative*) : mimpinan memberikan hukuman (*punishment*) kepada bawahan yang kurang berprestasi atau kinerjanya rendah. Dengan teguran atau perlu hukuman, akan memberikan efek takut pada karyawan akan pemecatan, atau penurunan pangkat atau sebagainya.

Dalam praktek kedua jenis motivasi tersebut diatas sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau negative efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang, sedangkan motivasi negative efektif untuk jangka pendek. Tetapi pimpina harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

1. **Prinsip Motivasi**

Menurut **Mangkunegara** dalam buku **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (2013 : 100)** mengemukakan prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja pegawai sebagai berikut :

1. Prinsip partisipasi
2. Prinsip komunikasi
3. Prinsip mengakui andil bawahan
4. Prinsip pendelegasian wewenang
5. Prinsip memberikan perhatian

Indikator motivasi di atas akan dibahas di bawah untuk lebih mempermudah dalam memahami motivasi, yaitu sebagai berikut :

1. Prinsip partisipasi, dalam upaya memotivasi kerja pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi, pemimpin menginformasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan infromasi yang jelas pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan, pemimpin mengakui andil kebawah mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip pendelegasian wewenang, pemimpin memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu – waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilaksanakannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip memberikan perhatian, pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.
6. **Teknik Motivasi Kerja Pegawai**

Teknik atau metode motivasi merupakan salah satu cara dan upaya untuk meningkatkan gairah kerja seseorang. Menurut **Amstrong (1994: 80)**, metode yang dapat digunakan untuk memotivasi seseorang, antara lain sebagai berikut:

* 1. Menggunakan uang sebagai penghargaan dan insentif
  2. Menyebutkan persyaratannya
  3. Mengembangkan keterikatan (*commitment*)
  4. Motivasi melalui pekerjaan itu sendiri
  5. Hargai dan akui prestasi kerja
  6. Mengembangkan kepemimpinan
  7. Mengembangkan kerja sama kelompok
  8. Melatih dan mengembangkan setiap orang
  9. Menghilangkan hal-hal negatif
  10. Menyatukan semua cara untuk memotivasi

Dari pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa metode dalam memotivasi seseorang ada beberapa cara: (1) Uang, merupakan sarana untuk mencapai beberapa sasaran berbeda. Uang sangat berpengaruh karena mempunyai hubungan langsung ataupun tidak langsung dengan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan. (2) Menyebutkan persyaratannya, dimaksud di sini bahwa lembaga menjelaskanperanan dari masing-masing karyawan dalam organisasi dan timbal balik apa yang mereka dapatkan jika mampu melaksanakan peranan tersebut dengan baik. (3) Mengembangkan keterikatan, adalah menyatukan keterikatan antara individu dengan organisasinya atau dengan kata lain menumbuhkan rasa saling memiliki. (4) Motivasi melalui pekerjaan itu sendiri, yaitu dengan cara memberikan penghargaan hakiki yang terkandung melalui pekerjaan itu sendiri. (5) Hargai dan akui prestasi dapat berupa memberikan tanggung jawab yang lebih dan promosi. (6) Mengembangkan kepemimpinan, melalui menjadi pemimpin yang dapat membimbing kelompoknya dan memberikan semangat. (7) Membangun kerjasama kelompok, salah satunya membangkitkan antusiasme terhadap suatu tugas.

(8) Melatih dan mengembangkan setiap tugas, dengan mengirim seseorang ke dalam sutau pelatihan akan meningkatkan motivasi, karena mereka dianggap bernilai dalam organisasi. (9) Menghilangkan hal-hal negatif, seperti kondisi lingkungan kerja yang buruk, sistem penggajian dan lain-lain, salah satunya melalui usaha membatasi hal tersebut sebaik-baiknya. (10) Menyatukan semua cara untuk memotivasi.

Sedangkan menurut **Mangkunegara** dalam buku **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (2013:101)** antara lain sebagai berikut :

1. Teknik Pemenuhan Kebutuhan Pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya.

1. Teknik Komunikasi Persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. Teknik dirumuskan “AIDDAS”

A = Attention (perhatian)

I = Interest (minat)

D = Desire (hasrat)

D = Decision (keputusan)

A = Action (aksi/tindakan)

S = Satisfaction (Kepuasan)

Banyak cara yang bisa dilakukan untuk memotivasi pegawai, seperti pendapat di atas salah satunya melalui pemenuhan kebutuhan pegawai, dengan terpenuhinya kebutuhan, maka diharapkan motivasi kerjanya juga meningkat. Selanjutnya seorang pimpinan hendaknya memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat untuk bekerja, jika timbul minat maka hasrat akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan pimpinan, sehingga pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas dengan hasil pekerjaannya.

Dari pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa metode atau teknik motivasi dapat melalui dua cara, yaitu melalui organisasi dan pimpinan (atasan). Melalui organisasi dengan cara pemenuhan kebutuhan karyawan, menggunakan uang sebagai penghargaan, menyebutkan persyaratannya, mengembangkan keterikatan, motivasi melalui pekerjaan itu sendiri, mengembangkan kerja sama kelompok, melatih dan mengembangkan setiap orang (karyawan), menghilangkan hal negatif, dan menyatukan semua cara di atas. Teknik dan metode motivasi melalui pimpinan dengan cara mengembangkan kepemimpinan, teknik komunikasi persuasif, atasan menghargai dan mengakui prestasi kerja bawahan.

1. **Teori-teori Motivasi**

Secara psikologis, aspek yang penting dalam kepemimpinan kerja adalah sejauhmana pimpinan mampu mempengaruhi motivasi kerja SDM-nya agar mereka mampu bekerja produktif dengan penuh tanggung jawab. Hal ini karena beberapa alasan, antara lain :

1. Karyawan harus didorong untuk bekerjasama dalam organisasi
2. Karyawan harus senantiasa didorong untuk bekerja dan berusaha sesuai dengan tuntutan kerja
3. Motivasi karyawan merupakan aspek yang sangat penting dalam memelihara dan mengembangkan SDM dalam organisasi

Teori motivasi dipahami agar pimpinan mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi karyawan bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasi dan mengapa karyawan berprestasi tinggi. Teori – teori motivasi menurut para ahli antara lain :

1. Hierarki Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suaru keenajangan atau pertentangan yang dialami antara kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku.

Menurut **Maslow** dalam buku **Mangkunegara (2013:94)** mengemukakan lima tingkat kebutuhan, sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan yang harus dipuaskan untuk dapat tetap hidup termasuk makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas, dan sebagainya.
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinterkasi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri yaitu, kebutuhan akan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

Kebutuhan yang dikemukakan diatas lebih menekankan bahwa motivasi seseorang timbul karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan dasar. Kebutuhan tersebut meliputi fisiologis (makan, minum dan perlindungan fisik), kebutuhan rasa aman, sosial, penghargaan dan yang terakhir aktualisasi diri. Urutan dan rangkaian kebutuhan tersebut akan semakin meningkat setelah kebutuhan mendasar terpenuhi.

**Bagan 2.1**

**Hierarki Kebutuhan dari Maslow**

Menurut **McClelland (1961)**, memfokuskan ada tiga kebutuhan manusia dalam organisasi atau perusahaan terkait dengan motivasi, sebagai berikut:

* 1. Kebutuhan akan prestasi (*Need for achievement*), dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
  2. Kebutuhan dalam kekuasaan (*Need for power*), kebutuhan untuk membuat orang-orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orangorang itu (tanpa dipaksa) tidak berperilaku demikian.
  3. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for afiliation*), hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib.

Kebutuhan untuk berprestasi di sini seorang karyawan yang memiliki motivasi kuat untuk berhasil akan menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya dari yang sudah dilakukan sebelumnya dan lebih efisien dari karyawan yang lainnya. Kebutuhan kekuasaan adalah motivasi seseorang yang bekerja dengan semangat yang tinggi dan menikmati beban kerja yang diterima karena adanya kebanggaan (gengsi). Kebutuhan yang terakhir adalah kebutuhan berafiliasi, yakni seseorang yang memiliki motivasi kerja untuk bersahabat dan menanggung pekerjaan secara bersama, lebih menyukai situasi kooperatif dari pada kompetitif. Menurut teori ini lebih menekankan bahwa motivasi seseorang timbul karena adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan mencapai kesuksesan, kekuasaan dan berafiliasi (bersahabat dengan rekan kerja yang lain).

1. **Konsep Kinerja Pegawai**

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organiasi. Sedangkan kinerja organiasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organiasi. Tercapainya tujuan organiasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organiasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Kinerja Pegawai secara istilah etimologi, kinerja berasal dari kata *performance*. Performance berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*), yakni (1) melakukan, (2) memenuhi atau menjalankan suatu, (3) melaksanakan suatu tanggung jawab, (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang.

1. **Pengertian Kinerja**

Pengertian kinerja menurut **Smith** yang dikutip oleh **Sedarmayanti** dalam buku **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009:50) kinerja** yaitu ***“perfomance is output drive from processes, human or otherwise”.*** Pengertian tersebut mengandung makna bahwa kinerja sesungguhnya merupakan hasil yang dicapai dari proses kerja seseorang sesuai dengan tugas yang telah diberikan.

Pengertian kinerja menurut **Prawirosentono** yang dikutip oleh **Satibi** dalam buku **Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik dan Empirik (2012:103)** kinerja adalah :

**Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.**

Pendapat diatas menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang didalam suatu organiasi atau institusi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang didalam suatu organisasi atau institusi sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

1. **Aspek Kinerja**

Berbicara mengenai kinerja, erat kaitannya dengan bagaimana cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kinerja atau *standar performance*. Hasil kerja yang hendak dicapai oleh organisasi tidak terlepas dari seberapa jauh ukuran hasil kerja (kinerja) itu sendiri dapat dilaksanakan secara optimal. Menurut **Mitchell** yang dikutip oleh **Sedarmayanti** dalam buku **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009: 51)** mengemukakan ada 5 aspek dalam menentukan kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (*quality* *work*)
2. Ketepatan waktu (*promptness*)
3. Insiatif (*intiatif*)
4. Kemampuan (*capability*)
5. Komunikasi (*communication*)

Indikator kinerja pegawai di atas akan dibahas di bawah untuk lebih mempermudah dalam memahami kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas kerja (*quality* *work*), mengandung arti bahwa setiap aparatur dapat dikatakan memiliki kinerja yang tinggi, manakala ia mampu menampilkan hasil kerja terbaik sesuai dengan job description yang dimiliki. Dengan demikian, yang bersangkutan diharapkan dapat memenuhi tuntutan dan kebutuhan publik
2. Ketepatan waktu (*promptness*), mengandung arti bahwa seseorang aparatur yang berkinerja tinggi akan bekerja secara tepat waktu. Dengan perkataan lain, ia memiliki tingkat disiplin yang tinggi dalam melaksanakan setiap tugas dan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya
3. Inisiatif (*initiatif*), mengandung arti bahwa aparatur yang memiliki kinerja tinggi senantiasa memiliki inisiatif atau ide-ide cerdas, sehingga ia mampu melakukan adaptasi terhadap setiap perubahan dan pergeseran, serta perkembangan yang terjadi baik dilingkungan organiasi maupun diluar organisasi
4. Kemampuan (*capability*), mengandung arti bahwa aparatur yang berkinerja tinggi akan tercermin dari kemampuan dan kompetensi dalam melaksanakan tugasnya.
5. Komunikasi (*communication)*, mengandung arti bahwa proses interaksi atau hubungan saling pengertian atau satu sama lain antara pimpinan dengan pegawai, pegawai dengan pimpinan dan pegawai dengan pegawai dengan maksud agar dapat diterima dan dimengerti antar sesamanya.
6. **Penilaian Kinerja Pegawai**

Pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, dan atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja.

Menurut **Gary Dessler** yang dikutip oleh **Pasolong** dalam buku **Teori Administrasi Publik (2014 : 182)**, meyatakan bahwa :

**Penilaian kerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bias berada diatas rata-rata.**

Sedangkan menurut **Stout** yang dikutipoleh **Satibi** dalam buku **Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik dan Empirik (2012:107)** pengukuran kinerja sebagai berikut **“proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian arah (mission accomplishment) melalui hasil – hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses”.** Pengertian ini mengandung makna bahwa setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organiasi dimasa yang akan datan dinyatakan dengan pencapaian visi dan misi organiasi.

Menurut **Rivai** yang dikutipoleh **Satibi** dalam buku **Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik dan Empirik (2012:110)** mengemukakan empat alasan mengapa perlu melakukan penilaian kinerja antara lain :

1. Penilaian kinerja memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji
2. Penilaian kinerja memberi satu peluang bagi manajer dan karyawa untuk menunjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja bawahannya
3. Memungkinan atasan dengan bawahan bersama – sama mengembangkan suatu rencana untuk memperbaiki kemorosotan apa saja yang mungkin sudah digali oleh penilaian dan mendorong hal – hal baik yang sudah dilakukan bawahan
4. Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier, karena penilaian kinerja memberikan suatu peluang yang baik ntuk meninjau rencana karier karyawan itu dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkan

Pengukuran kinerja baik individu, organiasai maupun instansi sesungguhnya merupakan instrument untuk menilai keberhasilan seorang individu, organiasi maupun instansi dalam mewujudkan visi, misi, dan programnya.

1. **Tujuan Penilaian Kinerja**

Adapun tujuan penilaian kerja menurut **Pasolong** dalam buku **Teori Administrasi Publik (2014 : 186)** antara lain :

1. Sebagai dasar untuk memberikan kompensasi kepada pegawai yang setimpal dengan kinerjanya
2. Sebagai dasar untuk melakukan promosi bagi pegawai yang memiliki kinerja yang baik
3. Sebagai dasar untuk melakukan mutasi terhadap pegawai yang kurang cocok dengan pekerjaannya
4. Sebagai dasar untuk melakukan pemberhentian pegawai yang tidak lagi mampu melakukan pekerjaan
5. Sebagai dasar memberikan diklat terhadap pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya
6. Sebagai dasar untuk menerima pegawai baru yang sesuai dengan pekerjaan yang tersedia
7. Sebagai dasar untuk mengetahui berhasil tidaknya suatu organiasi
8. **Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah factor kemampuan (*ability*) dan factor motivasi. Menurut **Davis** yang dikutip oleh **Mangkunegara** dalam buku **Evaluasi Kinerja SDM (2014:13)** antara lain :

**Human Perfomance = Ability x Mootivation**

**Motivation = Attitude x Situation**

**Ability = Knowledge x Skill**

Penjelasan

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara Psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* + *skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan memiliki IQ diatas rata – rata (IQ 110 – 120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari- hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

1. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap sitasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhaap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sedangkan menurut **Ruky** yang dikutip oleh **Satibi** dalam buku **Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik dan Emipirik (2012:124)** mengindentifikasi faktor – faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja antara lain :

1. Teknologi, meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organiasi
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi
3. Kualitas lingkungan fisik, meliputi keselamatan kerja, penataan ruang dan kebersihan
4. Budaya organiasi, sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan
5. Kepemimpinan, sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organiasi agar bekerja sesuai dengan standard an tujuan organisasi
6. Pengelolaan sumber daya manusia, meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lain – lain.

Pendapat diatas menggambarkan bahwa dalam mendukung pencapaian kinerja, sesungguhnya tidak bisa dilepaskan dari berbagai faktor yang mempengaruhinya. Faktor - faktor tersebut, secara sinergis dapat memberikan gambaran secara komprehensif kepada manajemen organisasi, untuk menentukan langkah – langkah strategis apa yang perlu dilakukan, agar pencapian kinerja dapat diraih sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

1. **Tingkat dan Sumber Kinerja**

Menurut **William** yang dikutip oleh **Sedarmayanti** dalam buku **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009:52),** menyatakan bahwa beberapa organisasi untuk mengetahui tingkat kinerja (personil yang tidak efektif) dan sumber utama kinerja yang tidak efektif adalah dengan memperhatikan beberapa faktor, diantaranya seperti pada tabel 2.1 :

**TABEL 2.1**

**FAKTOR UNTUK MENGETAHUI TINGKAT KINERJA**

**(PEGAWAI YANG TIDAK EFEKTIF)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Faktor Organisasi** | **Faktor Individu** | **Faktor Individu** |
| A. Selama Bekerja   * Keterlambatan * Kehadiran * Pelatihan * Penuruan produktivitas * Perombakan rencana/jadwal * Kekeliruan dan ketidakefisienan   B. Diluar Pekerjaan   * Kehilangan investasi * Recruitment * Seleksi dan penempatan * Kekurangan biaya * Perombakan rencana/jadwal * Kompensasi sebenarnya | Pengaruh karier  Pengaruh kemampuan  Pengaruh sosial  Pengaruh keluarga  Pengaruh psikologis | * Ketidakpuasan klien * Hubungan masyarakat * Kredibilitas dan abilitas system untuk memberikan pelayanan efektif * Kekurangan dalam hal kualitas pelayanan pendidikan * Hasil gagal diperoleh sesuai dengan standar |

**TABEL 2.2**

**SUMBER UTAMA KINERJA YANG TIDAK EFEKTIF**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Individu** | **Organisasi** | **Lingkungan Eksternal** |
| * Kelemahan Intelektual * Kelemahan psikologis * Kelemahan fisik * Demotivasi * Faktor personalitas * Keuangan * Preparasi jabatan * Orientasi nilai | * System * Peranan kelompok * Perilaku pengawas * Iklim organisasi | * Keluarga * Kondisi ekonomi * Kondisi politik * Kondisi hokum * Nilai social * Pasaran kerja * Perubahan teknologi * Perserikatan |

1. **Pengaruh Motivasi dengan Kinerja Pegawai**

Keberhasilan suatu institusi atau organisasi ditentukan oleh dua factor utama, yakni sumber daya manusia, karyawan atau tenaga kerja, sarana dan prasarana atau pendukung atau fasilitas kerja. Kualitas sumber daya manusia atau karyawan tersebut bisa diukur dari kinerja pegawai tersebut atau produktivitasnya.

Kinerja menurut **Gilbert (1997)** adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dari batasan-batasan yang ada dapat dirumuskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja seorang tenaga kerja atau karyawan dalam suatu organisasi atau intitusi kerja dipengaruhi oleh banyak factor, baik dari dalam karyawan itu sendiri maupun dari lingkungan. Menurut **Stoner (1981)** kinerja seorang karyawan atau tenaga kerja dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, factor persepsi. Motivasi menurut hasibuan adalah daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekrja sama, bekerja efektif dan terintegritrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Adapun pengaruh motivasi dengan kinerja pegawai menurut **Gilbson** yang dikutip oleh **Pasolong** dalam buku **Teori Administrasi Publik (2014:176)** yaitu **“kinerja seseorang dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Dikatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi’’.**