

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 Pengertian Administrasi

Perlu dijelaskan bahwa administrasi bisa dikatakan sebagai ilmu karna adanya kesinambungan dengan ilmu lain, ilmu pengetahuan tidak lepas kaitannya dengan ilmu-ilmu Sosial lainnya. Adapun ilmu sosial yang mempunyai kaitan erat dengan ilmu administasi adalah ilmu Politik, Hukum, Ekonomi, Sejarah, Filosofi dan Antropologi.

Administasi muncul dan berkembang akibat adanya kebutuhan manusia untuk dan berkembang akibat adanya kebutuhan manusia untuk bekerjasama guna mencapai tujuan yang tidak dapat dihasilkan secara perorangan. Hal ini berkaitan dengan sifat manusia sehingga dengan keterbatasannya mendorong manusia untuk bekerjasama demi mencapai tujuan yang diinginkan. Administrasi dapat dibedakan dalam dua pengertian, yaitu dalam arti sempit dan arti luas.

##### (1) Administrasi dalam Arti Sempit

**Handyaningrat** dalam bukunya **Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen (2002:2)** sebagai berikut: Administrasi secara sempit berasal dari kata *Administratie* (**Bahasa Belanda**) yaitu meliputi kegiatan cata-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda dan

sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan (*clerical work*). Jadi tata usaha adalah bagian kecil kegiatan dari pada Administrasi.

## **(2) Administrasi dalam Arti Luas**

Gie pada bukunya **Pengantar Administrasi Perkantoran Modern (2002:13)** mengatakan bahwa:

**“Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerjasamanya untuk mencapai tujuan tertentu.”**

Tead yang dikutip Silalahi pada bukunya **Studi tentang Ilmu Administrasi (2002:9)** memberikan definisi

**“Administrasi adalah meliputi kegiatan-kegiatan individu-individu (eksekutif) dalam suatu organisasi yang bertugas mengatur, memajukan, dan menyediakan fasilitas usaha kerjasama sekelompok individu-individu untuk merealisasikan tujuan yang ditentukan.”**

Berdasarkan definisi yang dikemukakan diatas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa administrasi milik semua kalangan dikarenakan administrasi itu sendiri bagian dari kehidupan manusia. Administrasi adalah proses kegiatan kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama secara efisien dan efektif.

### **2.1.2 Pengertian Administrasi Publik**

Secara global, administrasi publik adalah suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahan kecakapan, dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang.

Menurut **Atmosudirjo** yang dikutip **Syafiie** dalam buku **Ilmu Administrasi Publik (2006:24)**, sebagai berikut : **“Administrasi publik adalah administrasi dari negara sebagai organisasi, dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat kenegaraan.”**

Peneliti mengambil kesimpulan bahwa administrasi publik dapat dikatakan sebagai kegiatan organisasi yang mengurus urusan yang bersifat kenegaraan dan guna untuk mencapai tujuan-tujuan negara.

**Gordon** yang dikutip **Syafiie** dalam buku **Ilmu Administrasi Publik (2006:25)**, sebagai berikut.

**“Administrasi publik dapat dirumuskan sebagai seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun perorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badan legislatif, eksekutif serta pengadilan.”**

Peneliti mengambil kesimpulan objek disiplin Ilmu Administrasi Publik adalah pelayanan publik sehingga utamanya yang dikaji adalah keberadaan berbagai organisasi publik dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badan legislatif, eksekutif serta pengadilan.

**Gerald E. Caiden** dalam bukunya *Public Administration* memberikan patokan bahwa untuk menentukan apakah suatu organisasi tersebut termasuk pemerintah, adalah karyawannya disebut pegawai negeri, dan pembiayaannya berasal dari uang rakyat.

Ruang lingkup administrasi publik sangatlah luas, sebegitu luasnya ruang lingkup ilmu administrasi publi, sehingga dapat pula mencakup ilmu-ilmu sosial lain terutama yang memiliki objek material negara, yaitu nama lain Ilmu

Pemerintah, Ilmu Politik, Hukum Tata Negara, dan Ilmu Naegara sendiri, serta Ilmu Filsafat yang menjadi sumber keilmuan. Dengan demikian ruang lingkup Ilmu Administrasi Publik dapat diuraikan dalam beberapa bidang, sebagai berikut.

1. Bidang hubungan, pariwisata dan gejala pemerintah yang banyak ditulis para pakar pemerintah'
2. Bidang kekuasaan yang banyak ditulis oleh pakar Ilmu Politik,
3. Bidang peraturan perundang-undangan yang banyak ditulis para pakar Ilmu Hukum Tata Negara,
4. Bidang kenegaraan yang banyak ditulis oleh para pakar Ilmu Negara,
5. Bidang pemikiran hakiki yang banyak ditulis oleh para pakar Ilmu Filsafat,
6. Bidang ketatalaksanaan yang banyak ditulis oleh para pakar Ilmu Administrasi Publik.

### **2.1.3 Pengertian Organisasi Publik**

Setiap individu akan berhubungan dengan bermacam-macam orang yang begitu kompleks dan bersangkutan dengan kebutuhan baik dari segi ekonomi, social, rekreasi, pendidikan dan lain sebagainya. Disadari atau tidak, disengaja atau tidak, setiap individu selalu berada, dibesarkan dalam dan menjadi anggota rganisasi, berlangsung sejak lahir hingga pada saat meninggal dunia.

Inilah salah satu hakikat hidup manusia yaitu selalu hidup dalam organisasi atau berorganisasi, bukan saja karena manusia tidak mampu hidup sendiri dan berinteraksi dengan manusia menghadapi pembatasan, ketidak mampuan fisik dan psikis, pemilikan meterial dan waktu dalam usahanya mencapai tujuannya.

Organisasi dapat dirtikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan dan sasaran. Organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi diantaranya terdapat banyak orang, tata

hubungan kerja spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing.

**James D. Mooney** yang dikutip oleh **Syafiie** dalam bukunya **Ilmu Administrasi Publik (2006:51)** mengemukakan bahwa: **“Organisasi adalah segala bentuk setiap perserikatan orang-orang untuk mencapai suatu tujuan bersama.”**

**Dimock** yang dikutip oleh **Soewarno** dalam bukunya **Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen (1995:42-43)** mengatakan bahwa:

**“Organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling ketergantungan atau berkaitan membentuk suatu kegiatan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.”**

Berdasarkan pengertian diatas peneliti beranggapan bahwa organisasi adalah sekurang-kurangnya ada unsur sistem kerja sama, orang yang bekerja sama, dan tujuan bersama yang hendak dicapai.

**Siagian** yang dikutip oleh **Adam I. Indrawijaya** dalam bukunya **Perilaku Organisasi (2009:3)** mengemukakan bahwa:

**“Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki dimana selalu terdapat hubungan antara seseorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.”**

**Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah (1996:132)**, dimana beliau menggambarkan organisasi berdasarkan bentuk dan syarat organisasi itu sendiri yaitu sebagai berikut:

**“Organisasi adalah suatu sistem perserikatan, formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja.”**

Berdasarkan pengertian diatas, peneliti menyimpulkan bahwa organisasi adalah sebuah wadah dimana terdapat kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama, khususnya tujuan organisasi.

**Etizoni** yang dikutip **Silalahi** dalam bukunya **Studi tentang Ilmu Administrasi (2011: 125)** organisasi merupakan pengelempokan orang-orang yang sengaja disusun untuk mencapai tujuan tertentu. Menjelaskan ciri-ciri organisasi sebagai berikut.

- (1) Adanya pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan dan tanggung jawab komunikasi yang merupakan bentuk-bentuk pembagian yang tidak dilainkan sengaja direncanakan untuk dapat meningkatkan usaha mewujudkan tujuan tertentu.
- (2) Adanya pengendalian usaha-usaha organisasi serta mengarahkan organisasi mencapai tujuannya, pusat kekuasaan harus juga secara kontinu mengkaji sejauh mana hasil yang telah dicapai organisasi, dan apabila memang diperlukan harus juga menyusun lagi pola-pola baru guna meningkatkan efisiensi.
- (3) Penggantian tenaga, dalam hal ini tenaga yang dianggap tidak bekerja sebagaimana diharapkan, dapat digantikan oleh tenaga lain. Demikian juga organisasi dapat mengkombinasikan lagi anggotanya melalui proses pengalihan maupun promosi.

**Syafie** dalam bukunya **Ilmu Administrasi Publik (2006:18)**

mengemukakan bahwa arti dari publik itu sendiri sebagai berikut :

**“Sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan harapan, sikap dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki.”**

Berdasarkan pengertian diatas peneliti beranggapan bahwa jika sekelompok orang yang terdapat didalam suatu organisasi dan memiliki satu frekuensi pemikiran yang sama maka akan terjadi kebiasaan dan menjadi budaya untuk bisa mencapai tujuan bersama dengan berlandaskan nilai-nilai norma.

Organisasi publik sering dilihat pada bentuk organisasi pemerintah yang dikenal sebagai birokrasi pemerintah (organisasi pemerintah). Menurut **Prof. Dr. Taliziduhu Ndraha** organisasi publik adalah **“Organisasi yang dididrikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan jasa publik dan layanan sipil.”**

Berdasarkan pengertian tersebut, maka peneliti beranggapan bahwa organisasi adalah suatu wadah untuk bisa melayani masyarakat dengan cara menawarkan sesuatu jasa dan layanan untuk kebutuhan masyarakat.

#### **2.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Manajemen sumberdaya manusia diperlukan untuk meningayakan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberi kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif.

Menurut **Hasibuan (2005:9)** **“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu atau seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”**.

Berdasarkan pengertian diatas maka peneliti beranggapan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bentuk kerja sama untuk mencapai tujuan bersama dengan menjadikan hubungan kerja sebagai acuan untuk mencapai tujuan bersama.

Manajemen terdiri dari 6 unsur yaitu men, money, method, materials, machines dan market. Dan unsur yang paling penting yaitu Man (manusia) yang harus dimiliki organisasi dan perlu diperhatikan dalam manajemen.

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut **Hasibuaan (2005:295)** adalah sebagai berikut:

- 1. Untuk menentukan kualitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.**
- 2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakan.**
- 3. Untuk menghindari terjadinya missmanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.**
- 4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.**
- 5. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan pegawai.**

Kesimpulan berdasarkan uraian diatas yaitu tujuan umum manajemen sumber daya manusia. Intinya pelaksanaan tujuan umum manajemen sumber daya manusia itu pada dasarnya diarahkan agar disatu pihak kebutuhan dan kepuasan karyawan dapat dipenuhi dan dilain pihak tujuan perusahaan maupun organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.



## 2.2 Tinjauan Tentang Motivasi

### 2.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi mempunyai peranan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai dalam suatu organisasi, maka motivasi sangat akan menentukan sejauh mana prestasi kerja pegawai di dalam suatu organisasi. Akan dijelaskan beberapa pengertian motivasi menurut para ahli, yaitu sebagai berikut :

**Luthans** yang dikutip oleh **Pasolong** dalam “**Kepemimpinan Birokrasi**” (2006:270), Motivasi yaitu :

**Motivasi adalah sebagai sebuah proses yang dimulai dari adanya kekurangan baik secara fisiologis maupun psikologis yang memunculkan perilaku atau dorongan yang diarahkan untuk mencapai sebuah tujuan spesifik atau intensif. Dengan demikian, kunci utama untuk memahami proses motivasi bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan dan intensif**

Berdasarkan pengertian motivasi diatas sebagai proses yang dimulai dari adanya kekurangan fisiologis dan psikologis yang dapat memunculkan dorongan yang diarahkan dalam mencapai tujuan yang insentif.

Sedangkan menurut **Siswanto** ( 2005:268) dalam “**Manajemen Tenaga Kerja Indonesia**” menyatakan bahwa Motivasi yaitu :

**Motivasi merupakan pemberian energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kebersamaan yang masing-masing pihak dapat bekerja menurut aturan atau ukuran yang ditetapkan dengan saling menghormati, saling membutuhkan, saling mengerti, dan saling menghargai hak dan kewajiban dalam keseluruhan proses kerja.**

Berdasarkan pengertian diatas bahwa motivasi merupakan pemberian energi dengan menggerakkan segala potensi yang ada, untuk menciptakan

keharmonisan dan kebersamaan dengan memperhatikan etika kesopanan dalam bekerja sesama pegawai, menghargai akan hak dan kewajiban dalam bekerja.

Motivasi Menurut **Hasibuan** dalam **Manajemen Sumber Daya Manusia (2007:219)** mengatakan bahwa : **“Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan.”**

Berdasarkan pengertian diatas motivasi merupakan daya penggerak untuk menciptakan gairah kerja pegawai agar dapat bekerjasama, bekerja efektif dan terintegritas untuk mencapai kepuasan.

Menurut **Sutrisno (2009:146)** sebagai berikut:

**Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.**

Berdasarkan pengertian diatas motivasi merupakan pemberian dorongan, penimbulan motivasi atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Menurut **Fillmore H. Stanford** dikutip **Mangkunegara (2002:10)** mengatakan **“*Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*”**(Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu).

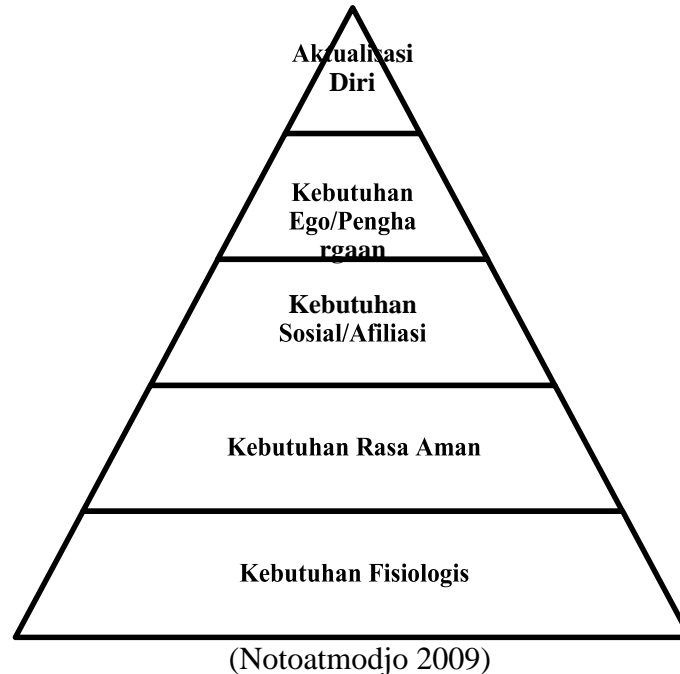
### **2.2.2 Teori – Teori Motivasi**

Banyak teori motivasi yang telah dikembangkan oleh beberapa ahli. Dari teori-teori motivasi yang ada, ada yang lebih menekankan pada apa dan bagaimana sebenarnya yang memotivasi tenaga kerja, yaitu teori motivasi isi, dan ada yang memusatkan perhatiannya pada bagaimana proses motivasi berlangsung, yaitu teori motivasi proses. Berikut beberapa teori-teori yang dikemukakan para ahli :

#### **A. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow**

Salah satu teori motivasi yang paling banyak diacu adalah teori Hirarki Kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Maslow memandang kebutuhan manusia berdasarkan suatu hirarki kebutuhan dari kebutuhan yang paling rendah hingga kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan pokok manusia yang diidentifikasi Maslow dalam urutan kadar pentingnya, menurut **Notoatmodjo (2009)** hirarki ini didasarkan pada anggapan bahwa pada saat seseorang telah memuaskan satu tingkat kebutuhan tertentu, mereka ingin bergeser ke tingkat yang lebih tinggi. Maslow mengungkapkan teorinya sebagai berikut:

**Gambar 2.1 Teori Hirarki Maslow**



1. Kebutuhan Fisiologis (*Basic Needs*), kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat tetap hidup. Misalnya sandang, pangan, papan dan kesejahteraan individu.
2. Kebutuhan akan Rasa Aman (*Security Needs*), dikaitkan dengan kerja maka kebutuhan akan keamanan sewaktu bekerja, perasaan aman yang menyangkut masa depan pegawai.
3. Kebutuhan Afiliasi atau Akseptansi (*Social Needs*).
  - a. Kebutuhan akan perasaan diterima di mana ia bekerja
  - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati
  - c. Kebutuhan untuk bisa berprestasi
  - d. Kebutuhan untuk bisa ikut serta
4. Kebutuhan penghargaan (*Esteem Needs*), merupakan kepercayaan diri atau pengakuan dari oranglain. Jenis kebutuhan ini menghasilkan kepuasan seperti kekuasaan, prestasi, status dan keyakinan akan diri sendiri.
5. Kebutuhan Perwujudan Diri (*Self-Actualization*) Kebutuhan ini merupakan kebutuhan paling tinggi, yakni kebutuhan untuk menjadi orang yang dicita-citakan dan dirasakan mampu mewujudkannya.

Teori ini mengatakan bahwa manusia termotivasi untuk memuaskan 5 (lima) jenis kebutuhan, yang dapat disusun dalam suatu hirarki. Kebutuhan yang lebih tinggi baru akan muncul/mendesak apabila kebutuhan yang dibawahnya

telah terpenuhi.

### **B. Teori Dua Faktor Dari Herzberg**

Teori Herzberg dalam Manajemen Sumber Daya Manusia ini berhubungan dengan masalah kepuasan kerja. Frederick Herzberg mengklaim telah menemukan penjelasan dua faktor motivasi yaitu:

1. *Hygiene Factors* adalah rangkaian kondisi yang berhubungan dengan lingkungan tempat pegawai yang bersangkutan melaksanakan pekerjaannya atau faktor-faktor ekstrinsik, contoh dari faktor-faktor ini adalah :
  - a. Supervisi teknis
  - b. Supervise antar pribadi
  - c. Kebijakan dan administrasi perusahaan
  - d. Kondisi kerja
  - e. Upah
  
2. *Motivation Factors* adalah faktor-faktor yang terutama berhubungan langsung dengan “isi” pekerjaan atau faktor-faktor intrinsik; contoh dari faktor-faktor ini adalah :
  - a. Prestasi/keberhasilan
  - b. Pengakuan
  - c. Pekerjaan itu sendiri
  - d. Tanggung jawab
  - e. Pengembangan diri

Teori Herzberg ini pada hakikatnya sama dengan teori Maslow, faktor hygiene sebenarnya bersifat preventif dan memperhitungkan lingkungan yang berhubungan dengan kerja, adapun faktor yang dapat memotivasi para karyawan ialah motivator.

Dari **Teori Herzberg** ini dapat ditarik kesimpulan bahwa (**Notoatmodjo, 2009:119**):

- a. **Faktor-faktor yang dapat meningkatkan atau memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya adalah kelompok faktor-faktor motivasional.**

- b. Perbaikan gaji, kondisi kerja, kebijakan organisasi dan administrasi tidak akan menimbulkan kepuasan. Sedangkan faktor yang menimbulkan kepuasan adalah hasil kerja itu sendiri.**
- c. Perbaikan faktor hygiene kurang dapat mempengaruhi terhadap sikap kerja yang positif.**

### **C. Teori Motivasi Alderfer (Alderfer's ERG Theory)**

Perluasan lebih lanjut dari Herzberg dan Maslow datang dari usaha Clayton Alderfer. (Miftah Thoha, 2010:233). Dia merumuskan suatu model penggolongan kebutuhan segaris dengan bukti-bukti empiris yang telah ada. Sama halnya dengan Maslow dan Herzberg, dia merasakan bahwa ada nilai tertentu dalam menggolongkan kebutuhan-kebutuhan, dan terdapat pula suatu perbedaan antara kebutuhan-kebutuhan dalam tatanan paling bawah dengan kebutuhan-kebutuhan pada tatanan paling atas.

Alderfer mengenalkan tiga kelompok inti dari kebutuhan-kebutuhan itu, yakni :

- a. *Existence Needs* (Kebutuhan Keberadaan) adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman serta *Hygiene Factors* dari Herzberg.
- b. *Relatedness Needs* (Kebutuhan Berhubungan), mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow dan *hygiene factors* dari Herzberg.
- c. *Growth Needs* (Kebutuhan Pertumbuhan) adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow dan *motivation factors* dari Herzberg.

#### **D. Teori Motivasi Prestasi McClelland**

Tokoh motivasi lain yang mengemukakan bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain adalah David C. McClelland, kemampuan seseorang untuk berprestasi ini membuat McClelland terpesona untuk melakukan serangkaian riset empirisnya bersama asosiasinya di Universitas Harvard Amerika Serikat. Selama lebih dari 20 tahun bersama timnya McClelland melakukan penelitian tentang desakan untuk berprestasi ini (Miftah Thoha, 2010:235).

Hasil penelitian McClelland membuat dia lebih percaya bahwa kebutuhan untuk berprestasi itu adalah suatu yang berbeda dan dapat dibedakan dari kebutuhan – kebutuhan lainnya. Lebih penting lagi kebutuhan berprestasi ini dapat diisolasikan dan diuji pada setiap kelompok.

Menurut McClelland, seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi kerja orang lain. Ada tiga kebutuhan manusia ini menurut **McClelland (dalam Miftah Thoha, 2009:236)**, yakni:

- a. Kebutuhan untuk berprestasi**
- b. Kebutuhan untuk berafiliasi**
- c. Kebutuhan untuk kekuasaan**

Ketiga kebutuhan ini terbukti merupakan unsur – unsur yang amat penting dalam menentukan prestasi seseorang dalam bekerja.

Ada beberapa karakteristik dari orang – orang yang berprestasi tinggi, antara lain :

1. *Suka mengambil risiko yang moderat.*

Pada umumnya nampak pada permukaan usaha, bahwa orang berprestasi tinggi risikonya juga besar, tetapi penemuan McClelland menunjukkan lain. Sebagai ilustrasi McClelland melakukan percobaan laboratorium. Beberapa partisipan diminta olehnya melempar lingkaran – lingkaran kawat pada pasak – pasak yang telah dipasang. Pada umumnya orang – orang tersebut melempar secara acak kadang – kadang lebih dekat dengan pasak dan kadang – kadang agak jauh. Orang – orang yang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi lebih tinggi, cara melemparnya akan jauh berbeda dengan cara kebanyakan orang tersebut. Orang ini akan lebih berhati – hati mengukur jarak. Dia tidak akan terlalu dekat supaya semua kawat tidak masuk pasak dengan mudah, dan juga tidak terlalu jauh sehingga kemungkinan meleset itu besar sekali. Dia ukur jarak sedemikian rupa sedemikian rupa sehingga kemungkinan masuknya kawat lebih banyak dibandingkan dengan melesetnya. Orang semacam ini mau berprestasi dengan suatu risiko yang moderat, tidak terlalu besar risikonya dan pula tidak terlampau rendah.

2. *Memerlukan umpan balik yang segera.*

Ciri ini amat dekat dengan karakteristik di atas. Seseorang yang mempunyai kebutuhan prestasi tinggi, pada umumnya lebih menyenangi akan semua informasi mengenai hasil – hasil yang dikerjakannya. Informasi yang merupakan umpan balik yang bisa memperbaiki prestasinya dikemudian hari sangat dibutuhkan oleh orang tersebut. Informasi itu akan memberikan kepadanya penjelasan bagaimana ia berusaha mencapai hasil. Sehingga ia tahu kekurangannya yang nantinya bisa diperbaiki untuk peningkatan prestasi berikutnya.

3. *Memperhitungkan keberhasilan*

Seseorang yang berprestasi tinggi, pada umumnya hanya memperhitungkan keberhasilan prestasinya saja dan tidak memperdulikan penghargaan – penghargaan materi. Ia lebih puas pada nilai intrinsik dari tugas yang dibebankan kepadanya sehingga menimbulkan prestasi dan sama sekali tidak mengharapkan hadiah – hadiah materi atau penghargaan lainnya atas prestasinya tersebut. Kalau dalam berprestasi kemudian mendapatkan pujian, penghargaan dan hadiah – hadiah melimpah, hal tersebut bukanlah karena ia mengharapkan tetapi karena orang lain atau lingkungannya yang akan menghargainya.

4. *Menyatu dengan tugas.*

Sekali orang berprestasi tinggi memilih suatu tujuan untuk dicapai, maka ia cenderung untuk menyatu dengan tugas atau pekerjaannya sampai ia benar – benar berhasil secara gemilang. Hal ini berarti bahwa ia bertekad akan mencapai tujuan yang telah dipilihnya dengan ketekatan hati yang bulat tidak setengah – setengah. Dia tidak bias meninggalkan tugas yang baru selesai separuh perjalanan, dan dia tidak



akan puas sebelum tugas pekerjaan tersebut selesai seluruhnya, dengan memberikan hasil maksimal. Tipe komitmen pada dedikasinya ini memancar dari kepribadiannya yang teguh, yang kadangkala mempunyai pengaruh kurang baik terhadap orang yang berhubungan dengannya. Orang lain merasakan bahwa prestasi ini seringkali tidak bersahabat. Dia lebih condong berpikir secara realistik mengenai kemampuannya dan tidak menyenangi orang lain bersama – sama dalam satu jalan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian jelaslah bahwa tipe orang yang berprestasi tinggi ini tidak selalu ramah dengan orang lain.

Empat karakteristik tersebut diatas dikemukakan oleh McClelland berdasarkan hasil risetnya bertahun – tahun. Adapun Jay Hall bersama kelompoknya yang dapat dikatakan sebagai orang yang lebih baru dibandingkan maclelland melaporkan hasil studinya yang agak menyeluruh tentang gaya manajer. Dia mengobservasi lebih dari 16.000 manajer dengan membaginya atas manajer – manajer yang mempunyai prestasi tinggi, menengah, dan rendah. Berikut ini adalah laporan penemuannya (**dalam Thoha, 2010:238-240**), yaitu:

1. **Manajer yang mempunyai prestasi rendah, dapat diketahui lewat sifat pandangannya yang pesimis, dan mempunyai sifat dasar tidak percaya pada kemampuan bawahannya. Adapun manajer yang berprestasi tinggi menunjukkan sifat yang berlawanan dari yang rendah prestasinya. Dia selalu optimis dan memandang bawahannya sebagai potensi yang berguna bagi kelanjutan organisasi.**
2. **Motivasi pribadi manajer itu dapat diproyeksikan pada bawahannya. Dengan demikian manajer dengan motivasi prestasi yang tinggi selalu memikirkan aspek – aspek pekerjaan yang memberikan kesempatan pada bawahan untuk bisa berprestasi. Dia berusaha membicarakan hal ini pada bawahannya dan berusaha mempolakan dalam struktur pekerjaan yang menjamin bawahan untuk mencapai prestasi. Adapun manajer dengan motivasi prestasi yang moderat selalu memikirkan status simbol. Dan yang termotivasi prestasi rendah senantiasa memikirkan tentang keamanan. Baik yang moderat maupun rendah mempunyai cara – cara yang sama dalam memotivasi bawahan.**
3. **Manajer yang mempunyai motivasi prestasi tinggi siap mempergunakan, metode partisipasi dengan bawahannya, sementara itu yang moderat dan rendah tidak mempunyai kemauan untuk melibatkan bawahan dalam berperan serta pada**

- pembuatan – pembuatan keputusan.**
- 4. Manajer yang bermotivasi prestasi tinggi cenderung bersikap terbuka dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan lainnya baik sesama manajer ataupun dengan bawahannya. Adapun yang moderat selalu dikuasai oleh perasaan dan ide – idenya sendiri. Sedangkan manajer yang rendah prestasinya cenderung untuk menghindari berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain.**
  - 5. Manajer berprestasi tinggi menunjukkan sikapnya mau memikirkan baik orang – orang yang ada dalam organisasinya maupun produksinya. Manajer berprestasi moderat mempunyai minat yang besar untuk memikirkan produksi dan perhatian yang rendah pada orang – orang. Adapun manajer yang rendah prestasinya selalu memperhatikan perlindungan diri dan tidak memperdulikan orang – orang dan produksi.**

Beberapa hasil penemuan Hall menunjukkan adanya perbedaan dengan profil McClelland tentang berprestasi tinggi dan rendah. Suatu contoh, oleh McClelland disebutkan bahwa orang yang bermotivasi prestasi tinggi cenderung tidak bersahabat dan tidak menyenangkan orang lain. Sementara itu penemuan Hall menyatakan bahwa orang yang bermotivasi prestasi tinggi cenderung erorientasi pada orang – orang, mau bersifat terbuka dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan bawahannya dan mau memikirkan bahwa bawahannya sebagai potensi yang bermanfaat. Namun demikian, penemuan McClelland yang mengenalkan motivasi berprestasi ini amat bermanfaat dalam mempelajari motivasi, karena motivasi untuk berprestasi itu dapat diajarkan untuk mencapai prestasi kelompok atau organisasi lewat beberapa latihan, yang ternyata memiliki dampak yang positif terhadap pengembangan organisasi.

### **2.2.3 Tipe-Tipe Motivasi**

Motivasi merupakan fenomena hidup yang banyak corak dan ragamnya. Secara umum motivasi dapat diklasifikasikan kedalam empat jenis yang satu sama

lain memberikan warna terhadap aktivitas manusia. Motivasi yang dimaksud disini tidak terlepas dari konteks manusia organisasional. Motivasi yang mempengaruhi manusia organisasional dalam bekerja atau mungkin menjauhi pekerjaan. Menurut **Sudarwan Danim (2004:17)** menyatakan bahwa tipe-tipe motivasi sebagai berikut :

**a. Motivasi Positif**

**Motivasi Positif merupakan proses pemberian motivasi atau usaha membangkitkan motif, dimana hal itu diarahkan pada usaha untuk mempengaruhi orang lain agar dia bekerja secara baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu kepadanya.**

**Contoh Tipe Motivasi Positif imbalan yang menarik, informasi tentang pekerjaan, kedudukan atau jabatan, perhatian atasan terhadap bawahan, kondisi kerja, rasa partisipasi, dianggap penting dan pemberian kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.**

**b. Motivasi Negatif**

**Motivasi sering dikatakan sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut. Misalnya : jika seseorang tidak bekerja akan muncul rasa takut dikeluarkan, takut tidak diberi gaji, dan takut dijauhi oleh rekan kerjanya. Motivasi Negatif yang sangat berlebihan akan membuat organisasi tidak mampu mencapai tujuan yang telah ditentukan.**

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat diketahui bahwa motivasi positif akan membangkitkan semangat kerja pegawai dalam jangka waktu yang panjang dan tujuan dari organisasi akan tercapai. Motivasi negatif juga bisa dijadikan suatu ketakutan akan pegawai tidak mendapatkan gaji atas kelakuan pegawai itu sendiri tidak bekerja dengan baik, serta jarang masuk bekerja yang mengakibatkan merugikan diri pegawai itu sendiri dan berakibat buruk terhadap suatu organisasi tersebut. Oleh karena itu motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam kondisi menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Sikap mental pegawai yang positif terhadap situasi kerja atau kondisi kerja itulah yang dapat memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang optimal.

#### **2.2.4 Prinsip-Prinsip Motivasi**

Prinsip-prinsip motivasi merupakan hal-hal yang harus diterapkan oleh pimpinan dalam memotivasi para pegawai agar dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana yang di jelaskan sebagai berikut :

**Mangkunegara (2009:61)** mengemukakan Prinsip - Prinsip dalam Memotivasi Kerja Pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Prinsip partisipasi, dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.**
- b. Prinsip komunikasi, Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.**
- c. Prinsip mengakui andil bawahan, mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.**
- d. Prinsip pendelegasian wewenang, Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi temotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.**
- e. Prinsip memberikan perhatian, pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.**

#### **2.2.5 Metode Motivasi**

Metode Motivasi yang dikemukakan oleh para ahli dapat digunakan atau dapat diterapkan sebagai acuan para pimpinan didalam memotivasi para pegawainya.

Keberhasilan suatu metode motivasi yang digunakan tergantung pada pimpinan sebagai motivator dalam metode motivasi yang digunakan dengan aspek emosi dan kesesuaian dengan motif dominan pegawai.

Metode motivasi yang dapat digunakan oleh pimpinan untuk memotivasi para pegawai menurut **Malayu S.P Hasibuan (2014:149)**, sebagai berikut :

**a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)**

Motivasi Langsung yaitu motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu pegawai untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya.

**b. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)**

Motivasi tidak langsung yaitu motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah/kelancaran tugas sehingga para pegawai merasa nyaman dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya.

## **2.2.6 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Sayuti (2007:85) menyebutkan motivasi kerja seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

### **1. Faktor Internal**

**Faktor Internal terdiri dari:**

#### **1. Kematangan Pribadi**

Orang yang bersifat egois dan kemanja-manjaan akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh karena itu, kebiasaan yang dibawa sejak kecil sangat mempengaruhi motivasinya.

#### **2. Tingkat Pendidikan**

Seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan pegawai yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika tingkat

pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat pegawai tersebut mempunyai motivasi yang rendah.

### 3. Keinginan dan Harapan pribadi

Seseorang akan bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

### 4. Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi yang dibutuhkan.

### 5. Kelelahan dan Kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerja.

### 6. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat pada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya.

## 2. Faktor Eksternal

Faktor Eksternal terdiri dari:

### 1. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan saran dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

### 2. Kompensasi yang memadai

Penghargaan nyata yang akan diterima pegawai karena bekerja adalah bentuk gaji, insentif, dan tunjangan. Satu hal yang terpenting kepada pegawai adalah memberikan kompensasi kompetitif artinya harus dekat dengan apa yang diberikan perusahaan yang lain dan apa yang diyakini oleh pegawai sesuai dengan kapabilitas, pengalaman, dan kinerjanya.

### 3. Supervisi yang baik

Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang *supervisor* harus menjadi sebuah panutan yang baik bagi pegawainya, hal ini sangat diyakini dapat menentukan tumbuh dan turunnya tingkat motivasi pegawai.

#### 4. Ada Jaminan Karir

Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang dalam hidupnya. Para pegawai mengejar karirnya untuk dapat memenuhi kebutuhan individu secara mendalam. Seorang pegawai tidak akan sungkan melakukan sesuatu untuk perusahaan jika memang ada jaminan karir yang diberikan perusahaan kedepannya.

#### 5. Status dan Tanggung Jawab

Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan ssetiap pegawai dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu saat mereka berharap akan ada kesempatan menduduki jabatan tertentu.

#### 6. Peraturan yang fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi pegawai dalam melakukan kegiatannya adalah peraturan. Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan manajemen, keadilan dari tindakan disipliner, cara yang digunakan untuk memutuskan hubungan kerja dan peluang kerja semua akan mempengaruhi cara kerja dan sudut pandang pegawai.

### 2.3 Tinjauan Tentang Prestasi Kerja

#### 2.3.1 Pengertian Prestasi Kerja

Pentingnya prestasi kerja bagi pegawai berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, ketelitian, dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat diri para pegawai nya. Adapun kekuatan dari prestasi kerja untuk pegawai agar merasa bahwa melakukan sesuatu pekerjaannya itu penting.

Berbagai pandangan yang utama ini akan membantu kita memahami bagaimana motivasi mempengaruhi prestasi kerja. Prestasi kerja menurut **Mangkunegara (2009:67)** istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Lebih lanjut **Mangkunegara (2009:67)**, berpendapat :

**“Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.”**

Berdasarkan pengertian diatas Prestasi Kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan.

**Justine Sirait (2006:128)**, menjelaskan Prestasi Kerja yaitu : **“Proses evaluasi atau unjuk kerja pegawai yang dilakukan oleh organisasi”**.

Berdasarkan pengertian diatas bahwa prestasi kerja merupakan proses evaluasi dari pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh pegawai dalam bentuk unjuk kerja pegawai yang dilakukan dalam organisasi.

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2007:34)**, menjelaskan Prestasi Kerja yaitu :

**“Prestasi Kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.”**

Berdasarkan pengertian diatas prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan dengan dasar kecakapan dan kesungguhan serta ketepatan waktu bekerja.

Pengertian prestasi kerja menurut **T. Hani Handoko (2007:135)**, mengungkapkan bahwa : **“Prestasi Kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai organisasi mengevaluasi atau menilai karyawannya”**.



Berdasarkan pengertian diatas prestasi kerja yaitu suatu hasil kerja yang telah dicapai oleh para pegawai didalam organisasi untuk dilakukan evaluasi dan penilaian pegawai.

Menurut **Moeheriono ( 2010:60)** Pengertian Prestasi Kerja yaitu sebagai berikut :

**“Prestasi Kerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.”**

Berdasarkan pengertian diatas Prestasi Kerja merupakan gambaran mengenai hasil kerja yang telah dicapai, dituangkan dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi.

Menurut **Dharma (dalam Musadieg 2014)** dalam **Manajemen Prestasi Kerja**, mendefinisikan prestasi kerja yaitu sebagai berikut : **“Prestasi Kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk dan jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang”**.

Berdasarkan pengertian diatas yang dimaksud prestasi kerja adalah hasil karya atau hasil kerja dari seorang individu terhadap tugas yang dibebankan sesuai dengan banyaknya kewajiban yang dipikulnya.

Faktor-faktor yang biasa dipakai untuk menilai prestasi kerja adalah kuantitas, dan kualitas pekerjaan, kerjasama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatannya, kerajinan, kesetiaan, dapat tidaknya diandalkan dan inisiatif. Dan prestasi kerja seseorang yang dikarenakan kinerja

sendiri adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan sesuai tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai tersebut.

### **2.3.2 Faktor-Faktor Prestasi Kerja**

Menurut Afifuddin (2015:136) menjelaskan faktor-faktor prestasi kerja, antara lain :

- 1. Kualitas kerja, banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat terselesaikan.**
- 2. Kuantitas kerja, mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan keberhasilan hasil kerja.**
- 3. Keandalan, dapat tidaknya pegawai diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan, dan kerjasama.**
- 4. Inisiatif, kemampuan mengenali masalah-masalah dan mengambil tindakan yang korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan tugas-tugas yang belum diberikan.**
- 5. Kehadiran, keberadaan pegawai di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu atau jam kerja yang telah ditentukan.**

### **2.3.3 Indikator Prestasi Kerja**

Agus Dharma dalam bukunya **Manajemen Supervisi (2004:24)** mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja (prestasi kerja) mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

#### **1). Kuantitas Kerja**

**Yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.**

## 2). Kualitas Kerja

Adalah mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya) pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya.

## 3). Ketepatan Waktu

Yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan, pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

### 2.3.4 Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Sistem penilaian prestasi kerja dengan menilai adalah manusia yang di samping memiliki kemampuan, penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistik dan Hasil penelitian harus disampaikan kepada pegawai. Berikut ini penjelasan sistem penilaian prestasi kerja menurut **Siagian (2013:225)**:

1. Yang dinilai adalah manusia yang di samping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
3. Hasil penelitian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu:
  - a. Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi di masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
  - b. Dalam hal penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
  - c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berskala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap

orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.

5. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

### 2.3.5 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Handoko, (2014:135) Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Oleh karena itu manfaat penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

1. **Perbaikan Prestasi Kerja, Umpan balik pelaksanaan kerja** memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
2. **Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi, Evaluasi prestasi kerja** membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. **Evaluasi Prestasi Kerja, Promosi, transfer dan demosi** biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. **Kebutuhan-Kebutuhan Latihan dan Pengembangan, Prestasi kerja yang jelek** mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus di kembangkan.
5. **Perencanaan dan Pengembangan Karier, Umpan balik prestasi kerja** mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. **Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing, Prestasi kerja yang baik atau jelek** mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. **Ketidak-akuratan Informasional, Prestasi kerja yang jelek** mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Akibatnya keputusan- keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.

8. **Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan, Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.**
9. **Kesempatan Kerja yang Adil, Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.**
10. **Tantangan-Tantangan Eksternal, Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.**

Berdasarkan kriteria diatas, maka dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistimatis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai kinerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

## **2.4 Kerangka Pemikiran**

Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang focus kajian dalam penelitian ini, penulis mencoba mengemukakan beberapa konsep sebagai dasar acuan dalam melatar belakangi Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung.

Motivasi sangat mempunyai pengaruh untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai dalam suatu organisasi, maka dari itu motivasi akan menentukan sejauh mana prestasi kerja pegawai di dalam organisasi.

**Fillmore** yang di kutip oleh **Mangkunegara (2002:10)** mengatakan bahwa: **“Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu”**.

Adapun **Mangkunegara (2009:61)** mengemukakan prinsip-prinsip dalam **Memotivasi Kerja Pegawai** adalah 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 mengkomunikasi segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- 3. Prinsip Mengakui Adil Bawahan.**  
Mempunyai adil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- 4. Prinsip Pendelegasian Wewenang.**  
Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya 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 dengan apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja di tempat kerja baik itu dinas atau instansi pemerintah maupun perusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri atau pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi maupun pegawai itu sendiri. Sikap pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kerja maksimal.

Seorang pegawai mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, mungkin pula tidak. Jika bawahan telah menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik, itu adalah yang kita inginkan. Tetapi jika tugas yang dibebankan tidak bisa terlaksana dengan baik, maka kita perlu mengetahui sebab-sebabnya. Mungkin ia memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, tetapi mungkin juga ia tidak mempunyai dorongan (motivasi) untuk bekerja dengan baik. Menjadi salah satu tugas dari seorang pemimpin untuk bisa memberikan dorongan (motivasi) kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan arahan yang di berikan. Karena itulah pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui oleh setiap pemimpin, setiap orang bekerja dengan bantuan orang lain. Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Berbagai pandangan yang utama ini akan membantu kita memahami bagaimana motivasi mempengaruhi prestasi kerja. Prestasi Kerja (Kinerja) menurut **Dharma (dalam Musadieg 2014)** dalam **Manajemen Prestasi Kerja**, mendefinisikan prestasi kerja yaitu sebagai berikut : **“Prestasi Kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk dan jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang”**.

**Agus Dharma** dalam bukunya **Manajemen Supervisi (2004:24)** mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja (prestasi kerja) mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

#### **1). Kuantitas Kerja**

**Yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau**

pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

### 2). Kualitas Kerja

Adalah mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya) pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya.

### 3). Ketepatan Waktu

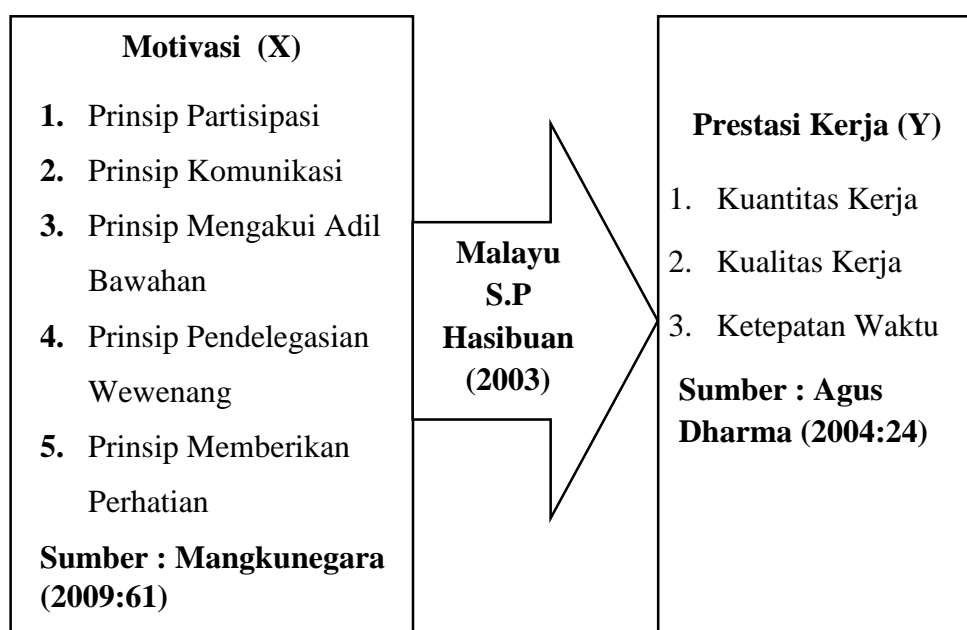
Yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan, pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Adapun keterkaitan antara Motivasi dengan Prestasi Kerja menurut **McClelland** yang dikutip oleh **Malayu S.P Hasibuan (2003)**, bahwa:

**“Motivasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal”.**

Dibawah ini adalah paradigma berpikir yang menunjukkan pengaruh implementasi kebijakan terhadap kualitas pelayanan pada gambar 2.2

**Gambar 2.2**  
**Paradigma Berpikir**





## 2.5 Hipotesis

### 2.5.1 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka peneliti mengungkapkan hipotesis peneliti sebagai berikut: **“Ada Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung”**.

**Hipotesis diatas adalah hipotesisi penelitian yang sifatnya substantif dan verbal artinya belum bisa diuji, oleh karena itu harus diterjemahkan kedalam hipotesis statistik yang sudah di prioritaskan sebagai berikut:**

### 2.5.2 Hipotesis Statistik

- a.  $H_0 : \rho_s = 0 = \text{Motivasi} : \text{Prestasi Kerja Pegawai} = 0$ , Motivasi (X) Prestasi Kerja Pegawai (Y) artinya antara pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja pegawai tidak ada perbedaan pengaruh yang signifikan.
- b.  $H_1 : \rho_s \neq 0 = \text{Motivasi} : \text{Prestasi Kerja Pegawai} \neq 0$ , Motivasi (x) Prestasi Kerja Pegawai (Y) artinya antara pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja pegawai ada perbedaan pengaruh yang signifikan.
- c. Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan hipotesisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa definisi operasional menjelaskan konsep-konsep yang masih abstrak

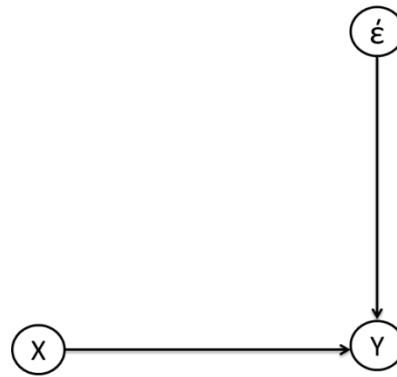
dari hipotesis supaya bisa diukur dan dipahami orang lain. Adapun definisi operasional penelitian ini adalah:

1. Motivasi (X) adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Ditentukan oleh prinsip-prinsip memotivasi kerja pegawai sebagai berikut:

- 1) Prinsip Partisipasi
- 2) Prinsip Komunikasi
- 3) Prinsip Mengakui Adil Bawahan
- 4) Prinsip Pendelegasian Wewenang
- 5) Prinsip Memberikan Perhatian

2. Prestasi Kerja Pegawai (Y) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi dan menilai prestasi kerja pegawai. Adapun indikator-indikator prestasi kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Ketepatan Waktu

**Gambar : 2.3****PARADIGMA PENELITIAN**

Keterangan :

X = Motivasi

Y = Prestasi Kerja Pegawai

$\epsilon$  = Variabel lain diluar variabel motivasi yang tidak diukur yang berpengaruh terhadap variabel prestasi kerja pegawai.