

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Monday dan Noe:1990 dalam Sedarmayanti (2009 : 260-261) penilaian pelaksanaan pekerjaan kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. Penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan pedoman dalam hal karyawan yang diharapkan dapat menunjukkan kinerja karyawan secara rutin dan teratur sehingga bermanfaat bagi pengembangan karier. Selanjutnya Sedarmayanti menjelaskan penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari :

1. Hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang).
2. Kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya)

Menurut (Ivancevich , 1992) dalam Surya Dharma (2005:14) menjelaskan bahwa evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain :

1. Pengembangan :
Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu ditraining dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan conseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.

2. Pemberian Reward :
Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk memberhentikan pegawai.
3. Motivasi :
Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.
4. Perencanaan SDM :
Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.
5. Kompensasi :
Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil
6. Komunikasi :
Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Sedangkan Pendapat Payaman Simanjuntak (2005:20) mengenai evaluasi kinerja adalah satu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja suatu perusahaan atau organisasi dan pencapaian hasil kerja setiap individu yang bekerja di dalam dan untuk perusahaan tersebut . Evaluasi kinerja terdiri atas beberapa tahapan, yaitu :

1. Mengumpulkan dan menyeleksi informasi.
2. Mendeskripsikan dan menginterpretasikan data.
3. Mengembangkan dan mengkaji informasi.
4. Menarik kesimpulan.

Dalam evaluasi kinerja menurut Wirawan (2008:65-66) ada standar yang disebut sebagai standar kinerja (*performance standard*). Evaluasi kinerja tidak mungkin dapat dilaksanakan dengan baik tanpa standar kinerja. Esensi evaluasi kinerja adalah membandingkan kinerja ternilai dengan standar kinerjanya. Jika evaluasi kinerja dilaksanakan tanpa standar kinerja, hasilnya tidak mempunyai nilai. Misalnya salah satu kelemahan mendasar evaluasi kinerja pegawai negeri di Indonesia–Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri (DP3) adalah tidak ada standar kinerja pegawai. Pegawai Departemen Perhubungan bertugas mengurus mercusuar di tengah laut dinilai dengan

instrumen yang sama dengan Pegawai Departemen Perdagangan yang mengurus perdagangan atau guru dan dosen yang mengajar. Perbedaan indikator DP3 pegawai negeri yang menjabat direktur jenderal suatu departemen (eselon I dengan pangkat golongan IV/e) dengan pegawai negeri golongan I (dengan pangkat Ic) hanyalah penilaian indikator kepemimpinan yang diterapkan pada direktur jenderal. Selain itu, DP3 mempunyai standar kinerja sehingga sering muncul seloroh, “ Dalam, DP3, nilai pegawai negeri yang *pintar* atau bodoh dan rajin atau malas adalah sama karena pegawai negeri itu bernapas saja dibayar.” Oleh karena itu, salah satu upaya untuk memperbaiki kinerja para pegawai negeri adalah mengadakan standar kinerja dan perbaikan proses evaluasi kinerjanya.

Penilaian kinerja menurut Liza (2012) adalah *Performance appraisal is a vital tool to measure the frameworks set by any organization to its employees. It is utilized to track individual contribution and performance against organizational goals and to identify individual strengths and opportunities for future improvements and assessed whether organizational goals are achieved or serves as basis for the company's future planning and development* yang artinya kebijaksanaan penilaian kinerja adalah hal yang intern untuk mengukur kerangka kerja yang ditetapkan oleh organisasi manapun terhadap pegawainya. Hal ini digunakan untuk melacak kontribusi dan kinerja individu terhadap tujuan organisasi dan untuk mengidentifikasi kekuatan dan peluang individu untuk perbaikan di masa depan dan menilai apakah tujuan organisasi tercapai atau

berfungsi sebagai dasar perencanaan dan pengembangan perusahaan di masa depan

Michael (2014) menyebutkan *Performance appraisal policy has been viewed by organizations and human resources practitioners as an effective tool for human resources management. However, effective performance appraisal policy remains a practical challenge to managers and employees because of cognitive, motivational and behavioural factors. There are various methods of performance appraisal. In fact, each organization may have its own unique policy and method of appraisal. In one organization, it may be continuing and informal where personal opinion of a superior about his/her subordinates may be the basis of appraisal. In another, it may be well-defined and a particular policy and approach may be followed by all managers. Usually the method of performance appraisal dictates the time and effort spent by both supervisors and employees and determines which areas of performance are emphasized. Ideally, a performance appraisal policy should be objective, accurate and easy to perform* yang artinya kebijaksanaan penilaian sudah dipandang organisasi dan praktisi sumber daya manusia sebagai alat yang efektif untuk pengelolaan sumber daya manusia. Bagaimanapun keefektifan hasil kebijaksanaan penilaian tetap menjadi tantangan mudah / praktis bagi manager dan karyawan karena faktor kognitif, motivasi dan perilaku. Faktanya beberapa organisasi mungkin menilai metode penelitian dan metode yang unik di suatu organisasi kemungkinan akan terus berlanjut dan tidak resmi sebagaimana pendapat pribadi atasan tentang bawahannya yang mungkin menjadi bahan dasar penilaian. Di sisi lain hal ini

dapat didefinisikan dengan benar dan kebijaksanaan serta pendekatan tertentu dapat diikuti oleh semua manager. Biasanya, metode penilaian kinerja memerintahkan waktu dan usaha yang dikeluarkan oleh supervisor dan karyawan, dan menentukan bidang kerja mana yang akan ditegaskan. Idealnya kebijaksanaan penilaian kinerja haruslah objektif, akurat dan mudah dikerjakan.

Dalam Pasal 1 angka 2 dan Pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil disebutkan penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku pegawai. Penilaian prestasi kerja PNS terdiri dari atas unsur SKP dan perilaku kerja. Sedangkan pada Pasal 75 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dinyatakan penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS berdasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Selanjutnya dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksana PP Nomor 46 Tahun 2011 menyebutkan penilaian prestasi kerja dilaksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil yang telah disusun dan disepakati bersama antara Pegawai Negeri Sipil dengan Pejabat Penilai. Penilaian prestasi PNS secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang PNS. Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja yang dievaluasi harus relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap PNS yang

dinilai. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan dan penilaian prestasi kerja PNS yang dilakukan oleh Pejabat Penilai terdiri dari unsur sasaran kerja pegawai (SKP) bobotnya 60% dan perilaku kerja bobotnya 40% yang dilaksanakan oleh Pejabat Penilai 1 (satu) tahun sekali.

2.1.1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS disebutkan Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan (RKT) instansi. Dalam menyusun SKP harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Jelas

Kegiatan yang dilakukan harus dapat diuraikan secara jelas.

2. Dapat diukur

Kegiatan yang dilakukan harus dapat diukur secara kuantitas dalam bentuk angka seperti jumlah satuan, jumlah hasil, dan lain-lain maupun secara kualitas seperti hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan kepada masyarakat memuaskan, dan lain-lain.

3. Relevan

Kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan lingkup tugas jabatan masing-masing.

4. Dapat dicapai

Kegiatan yang dilakukan harus disesuaikan dengan kemampuan PNS.

5. Memiliki target waktu

Kegiatan yang dilakukan harus dapat ditentukan waktunya.

SKP ditetapkan setiap tahun pada awal Januari .

Sedangkan unsur-unsur yang harus dimuat dalam SKP adalah :

1. Kegiatan tugas jabatan

Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus mengacu pada penetapan kinerja / RKT, sebagai implementasi kebijakan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan dan harus berorientasi pada hasil secara nyata dan terukur. Dalam melaksanakan kegiatan tugas jabatan pada prinsipnya pekerjaan dibagi habis dari tingkat jabatan yang tertinggi sampai dengan tingkat jabatan yang terendah secara hierarki.

2. Angka Kredit

Satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan / atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seseorang pejabat fungsional dalam rangka pembinaan karier yang bersangkutan ditetapkan dengan jumlah angka kredit yang harus menetapkan target angka kredit yang akan dicapai dalam 1 (satu) tahun.

3. Target

Setiap pelaksanaan kegiatan tugas jabatan harus ditetapkan target yang akan diwujudkan secara jelas, sebagai ukuran prestasi kerja. Dalam menetapkan target meliputi aspek sebagai berikut :

a. Kuantitas (Target Output)

Dalam menentukan Target Output (TO) dapat berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, paket, laporan dan lain-lain.

b. Kualitas (Target Kualitas)

Dalam menetapkan Target Kualitas (TK) harus memprediksi pada mutu hasil kerja yang terbaik, target kualitas diberikan nilai paling tinggi 100 (seratus).

c. Waktu (Target Waktu)

Dalam menetapkan Target Waktu (TW) harus memperhitungkan berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya bulanan, triwulan, kwartal, semester dan tahunan.

d. Biaya (Target Biaya)

Dalam menetapkan Target Biaya (TB) harus memperhitungkan berapa biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam 1 (satu) tahun, misalnya jutaan, ratusan juta, miliaran dan lain-lain.

Penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target. Dalam hal realisasi kerja melebihi dari target maka penilaian SKP dapat melebihi dari 100 (seratus). Apabila SKP tidak tercapai yang diakibatkan oleh faktor di luar kemampuan individu PNS maka penilaian didasarkan pada pertimbangan kondisi penyebabnya.

Nilai capaian SKP dinyatakan dengan angka dan sebutan, sebagai berikut :

1. 91 ke atas : Sangat baik
2. 76 – 90 : Baik
3. 61 – 75 : Cukup
4. 51 – 60 : Kurang
5. 50 ke bawah : Buruk

Penilaian SKP dilakukan dengan menghitung tingkat capaian SKP yang telah ditetapkan untuk setiap pelaksanaan kegiatan. Tugas Jabatan yang diukur dengan 4 (empat) aspek yaitu aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya sebagai berikut :

1. Aspek kuantitas, penghitungannya menggunakan rumus

$$\frac{\text{Realisasi Output (RO)}}{\text{Target Output (TO)}} \times 100$$

2. Aspek kualitas, penghitungannya menggunakan rumus

$$\frac{\text{Realisasi Kualitas (RK)}}{\text{Target Kualitas (TK)}} \times 100$$

3. Aspek waktu, penghitungannya menggunakan rumus

$$\frac{1,76 \times \text{Target Waktu (TW)} - \text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Waktu (TW)}} \times 100$$

4. Aspek Biaya, penghitungannya menggunakan rumus :

$$\frac{1,76 \times \text{Target Waktu (TW)} - \text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \times 100$$

2.1.2. Perilaku Kerja

Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 disebutkan arti perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Cara menilai perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS yang dinilai, penilaian perilaku kerja dapat mempertimbangkan masukan dari Pejabat Penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing.

Penilaian Perilaku Kerja merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan Penilaian Prestasi Kerja (PPK) Pegawai Negeri Sipil (PNS). Cara menilai perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS yang dinilai, penilaian perilaku kerja dapat mempertimbangkan masukan dari Pejabat Penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing. Penilaian perilaku kerja meliputi aspek: 1) Orientasi pelayanan, 2) Integritas, 3) Komitmen, 4) Disiplin, 5) Kerja sama, dan 6) Kepemimpinan. Nilai perilaku kerja PNS dinyatakan dengan angka dan keterangan : 1) 91 – 100 : Sangat baik, 2) 76 – 90 : Baik, 3) 61 – 75 : Cukup, 4) 51 – 60 : Kurang, dan 5) 50 – ke bawah : Buruk.

Adapun yang pengertian aspek-aspek penilaian perilaku kerja dimaksud adalah sebagai berikut:

1. **Orientasi pelayanan** adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan / atau instansi lain.

2. **Integritas** adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
3. **Komitmen** adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan / atau golongan.
4. **Disiplin** adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan / atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.
5. **Kerjasama** adalah kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
6. **Kepemimpinan** adalah kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Sedangkan kriteria penilaian unsur perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan lampiran yang terdapat dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 adalah sebagai berikut :

1. Orientasi pelayanan
 - a. Sangat baik (91 - 100). Selalu dapat menyelesaikan tugas pelayanan sebaik- baiknya dengan sikap sopan dan sangat memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.

- b. Baik (76 - 90). Pada umumnya dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap sopan serta memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.
- c. Cukup (61 - 75). Adakalanya dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan cukup baik dan sikap cukup sopan serta cukup memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.
- d. Kurang (51 - 60). Kurang dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap kurang sopan serta kurang memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.
- e. Buruk (50 ke bawah). Tidak pernah dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap tidak sopan serta tidak memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.

2. Integritas

- a. Sangat baik (91 - 100). Selalu dalam melaksanakan tugas bersikap jujur, ikhlas, dan tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya serta berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.
- b. Baik (76 - 90). Pada umumnya dalam melaksanakan tugas bersikap jujur, ikhlas, dan tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya tetapi berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.
- c. Cukup (61 - 75). Adakalanya / kadang - kadang dalam melaksanakan tugas bersikap cukup jujur, cukup ikhlas, dan kadang - kadang menyalahgunakan wewenangnya serta cukup berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.
- d. Kurang (51 - 60). Kurang jujur, kurang ikhlas, dalam melaksanakan tugas dan sering menyalahgunakan wewenangnya tetapi kurang berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.
- e. Buruk (50 ke bawah). Tidak pernah jujur, tidak ikhlas, dalam melaksanakan tugas, dan selalu menyalahgunakan wewenangnya serta tidak berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.

3. Komitmen

- a. Sangat baik (91 - 100). Selalu berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara Pancasila, UUD 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan / atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat di mana ia bekerja.
- b. Baik (76 - 90). Pada umumnya berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara Pancasila, UUD 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan / atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan

tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat di mana ia bekerja.

- c. Cukup (61 – 75). Adakalanya berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara Pancasila, UUD 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan / atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat di mana ia bekerja.
- d. Kurang (51 - 60). Kurang berusaha dengan sungguh – sungguh menegakkan ideologi negara Pancasila, UUD 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan / atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat di mana ia bekerja.
- e. Buruk (50 ke bawah). Tidak pernah berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara Pancasila, UUD 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan / atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat di mana ia bekerja.

7. Disiplin

- a. Sangat baik (91 - 100). Selalu mentaati peraturan perundang- undangan dan / atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tanggung jawab dan selalu mentaati ketentuan jam kerja serta mampu menyimpan dan / atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan sebaik-baiknya.
- b. Baik (76 - 90). Pada umumnya mentaati peraturan perundang-undangan dan / atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tanggung jawab, mentaati ketentuan jam kerja serta mampu menyimpan dan / atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan baik.
- c. Cukup (61 - 75). Adakalanya mentaati peraturan perundang-undangan dan / atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa cukup tanggung jawab, mentaati ketentuan jam kerja serta cukup mampu menyimpan dan / atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan cukup baik, serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah selama 5 (lima) sampai dengan 15 (lima belas) hari kerja.

- d. Kurang (51 - 60). Kurang mentaati peraturan perundang-undangan dan / atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa kurang tanggung jawab, mentaati ketentuan jam kerja serta kurang mampu menyimpan dan / atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan kurang baik, serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah selama 16 (enam belas) sampai dengan 30 (tiga puluh) hari kerja
- e. Buruk (50 ke bawah). Tidak pernah mentaati peraturan perundang-undangan dan / atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tidak tanggung jawab, mentaati ketentuan jam kerja serta tidak mampu menyimpan dan / atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan kurang baik, serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah lebih dari 31 (tiga puluh satu) hari kerja.

8. Kerjasama

- a. Sangat baik (91 - 100). Selalu mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta menghargai dan menerima pendapat orang lain, bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.
- b. Baik (76 - 90). Pada umumnya mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta menghargai dan menerima pendapat orang lain, bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.
- c. Cukup (61 - 75). Adakalanya mampu bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta adakalanya menghargai dan menerima pendapat orang lain, kadang-kadang bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.
- d. Kurang (51 - 60). Kurang mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta kurang menghargai dan menerima pendapat orang lain, kurang bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.
- e. Buruk (50 ke bawah). Tidak pernah mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta tidak menghargai dan menerima pendapat orang lain, tidak bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.

9. Kepemimpinan

- a. Sangat baik (91 - 100). Selalu bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan yang baik, kemampuan menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, mampu menggugah semangat dan

- menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.
- b. Baik (76 - 90). Pada umumnya bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan yang baik, kemampuan mengerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.
 - c. Cukup (61 - 75). Adakalanya bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan, cukup mampu mengerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, serta cukup mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta cukup mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.
 - d. Kurang (51 - 60). Kurang bertindak tegas dan terkadang memihak, kurang mampu memberikan teladan yang baik, kurang mampu mengerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, serta kurang mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta kurang mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.
 - e. Buruk (50 ke bawah). Tidak pernah mampu bertindak tegas dan memihak, tidak memberikan teladan yang baik, tidak mampu mengerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, tidak mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta tidak mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.

2.2. Teori tentang Motivasi Kerja

2.2.1. Pengertian Motivasi dan Tujuan Motivasi

Pada dasarnya sebuah organisasi atau perusahaan bukan saja mengharapkan para karyawannya yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu motivasi kerja sangat penting dan dibutuhkan untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi, sehingga tujuan daripada perusahaan dapat tercapai. Karyawan dapat bekerja dengan produktivitas tinggi karena dorongan motivasi kerja

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti “dorongan atau daya penggerak”. Motivasi mempersoalkan bagaimana dapat memberikan dorongan kepada pengikutnya atau bawahan, agar dapat bekerja semaksimal mungkin atau bekerja sungguh – sungguh.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006: 219) “bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Motivasi berasal dari kata “motif”, Sardiman (2007: 73) mengemukakan bahwa “

“Kata “motif”, diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktivitas – aktivitas tertentu demi mencapai tujuan. Bahkan motif dapat diartikan sebagai kondisi intern (kesiapsiagaan). Berawal dari kata “motif” itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk menjadi tujuan sangat dirasakan/mendesak”.

Menurut Moekijat dalam Malayu S.P Hasibuan (2006: 218) bahwa “motif adalah suatu pengertian yang mengandung suatu alat penggerak alasan – alasan atau dorongan – dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu”. Hal ini senada dengan Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008: 930), mengartikan motivasi sebagai, “dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu”.

Sedangkan Sardiman (2007: 73) mendefinisikan motivasi sebagai berikut:

“Motivasi juga dapat dikatakan serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi – kondisi tertentu, sehingga seseorang mau dan ingin melakukan sesuatu dan bila ia tidak suka, maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakkan perasaan tidak suka itu. Jadi motivasi itu dapat dirangsang oleh faktor dari luar tetapi motivasi itu adalah tumbuh di dalam diri seseorang”.

Motivasi itu hanya dapat diberikan kepada orang yang mampu untuk mengerjakannya. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2005:93), “memotivasi ini sangat sulit, karena pemimpin sulit untuk mengetahui kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*want*) yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaan itu”.

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik – baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang. Jika harapan itu dapat menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan semangat kerjanya. Tetapi sebaliknya jika harapan itu tidak tercapai akibatnya seseorang cenderung menjadi malas.

Berdasarkan pembahasan tentang berbagai pengertian motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja melingkupi beberapa komponen yaitu:

- 1) Kebutuhan, hal ini terjadi bila seseorang individu merasa tidak ada keseimbangan antara apa yang dimiliki dan yang diharapkan.
- 2) Dorongan, dorongan merupakan kekuatan mental untuk melakukan perbuatan atau kegiatan tertentu.
- 3) Tujuan, tujuan merupakan hal yang ingin dicapai oleh individu.

Seseorang yang memiliki tujuan tertentu dalam melakukan suatu pekerjaan, maka ia akan melakukan pekerjaan tersebut dengan antusias dan penuh semangat, termasuk dalam pencapaian cita – cita yang diinginkan. Dengan demikian, antara minat dan motivasi mempunyai hubungan yang erat, karena motivasi merupakan dorongan atau penggerak bagi seseorang dalam pencapaian sesuatu yang diinginkan dan berhubungan langsung dengan sesuatu yang menjadi minatnya.

Motivasi dapat dikatakan sebagai pendukung suatu perbuatan, sehingga menyebabkan seseorang mempunyai kesiapan untuk melakukan serangkaian kegiatan. Motivasi yang tinggi akan membangkitkan individu untuk melakukan aktivitas tertentu yang lebih fokus dan lebih intensif dalam proses pengerjaan dan sebaliknya, sehingga tinggi rendahnya motivasi terhadap diri individu mampu membangkitkan seberapa besar keinginan dalam bertingkah laku atau cepat lambatnya terhadap suatu pekerjaan.

Sehingga dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah keseluruhan daya penggerak atau tenaga pendorong baik yang berasal dari dalam (*intrinsik*) maupun dari luar (*ekstrinsik*) yang menimbulkan adanya keinginan untuk melakukan sesuatu kegiatan atau aktivitas dalam menjalankan tugas sebagai seorang karyawan.

Sedangkan motivasi mempunyai tujuan sebagaimana diungkapkan Malayu S.P. Hasibuan (2005: 97) adalah :

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.

- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan.
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas – tugasnya.
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat – alat dan bahan baku.

2.2.2. Metode, Model, dan Jenis-jenis Motivasi

Hasibuan (2005) menyatakan bahwa. “Ada 2 (dua) metode yang biasa di dalam motivasi, yaitu:

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)
Adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.
2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)
Adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja / kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaan. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat“.

Menurut Arep (2003) beberapa model motivasi dapat dibedakan menjadi:

1. Model Tradisional, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan insentif materiil kepada karyawan yang berprestasi baik.

Semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya. Jadi motivasi bawahan untuk mendapatkan insentif (barang atau uang) saja.

2. Model hubungan manusia, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat, dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Sebagai akibatnya karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam melakukan pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materil dan non materil karyawan, maka motivasi bekerjanya akan meningkat pula.
3. Model sumber daya manusia, mengemukakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang / barang atau keinginan dan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi kerja yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Jadi menurut sumber daya manusia ini untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi gairah bekerja seseorang akan meningkat, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

Menurut Hasibuan (2005), "Jenis-jenis motivasi dapat dibedakan menjadi:

1. Motivasi positif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif

ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negatif, manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu singkat akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi dalam jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik“.

Danim (2004) menyatakan bahwa, “Secara umum motivasi dapat diklassifikasikan ke dalam empat jenis yang satu sama lain memberi warna terhadap aktivitas manusia, yaitu: 1) Motivasi positif, merupakan proses pemberian motivasi atau usaha membangkitkan motif, di mana hal itu diarahkan pada usaha untuk mempengaruhi orang lain agar dia bekerja secara baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu kepadanya; 2) Motivasi negatif, sering dikatakan sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut, misalnya, jika dia tidak bekerja akan muncul rasa takut dikeluarkan; 3) Motivasi dari dalam, timbul pada diri pekerja pada waktu dia menjalankan tugas-tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri pekerja itu sendiri; 4) Motivasi dari luar, adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada di luar pekerjaan dan dari luar diri pekerja itu sendiri. Motivasi ini biasanya dikaitkan dengan imbalan“.

2.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi yang ada dalam diri seseorang bukan merupakan indikator yang berdiri sendiri. Motivasi itu sendiri muncul sebagai akibat dari interaksi yang terjadi di dalam individu.

Danim (2004) menyatakan bahwa, “Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan administrator. Kepemimpinan dengan gaya otoriter membuat pekerja menjadi tertekan dan acuh tak acuh dalam bekerja.
2. Sikap individu. Ada individu yang statis dan ada pula yang dinamis. Demikian juga ada individu yang bermotivasi kerja tinggi dan ada pula yang bermotivasi kerja rendah. Situasi dan kondisi di luar dari individu memberi pengaruh terhadap motivasi. Akan tetapi yang paling menentukan adalah individu itu sendiri.
3. Situasi kerja, lingkungan kerja, jarak tempuh dan fasilitas yang tersedia membangkitkan motivasi, jika persyaratan terpenuhi. Akan tetapi jika persyaratan tersebut tidak diperhatikan dapat menekan

motivasi. Orang dapat bekerja dengan baik jika faktor pendukungnya terpenuhi. Sebaliknya, pekerja dapat menjadi frustrasi jika faktor pendukung yang dia kehendaki tidak tersedia

Parrek (2005) menyatakan ada 6 (enam) indikator yang lazim digunakan untuk mengukur motivasi kerja, yaitu :

1. **Prestasi kerja**, yaitu sesuatu yang ingin dicapai oleh seorang manajer di bawah lingkungan kerja yang sulit sekalipun. Misalnya dalam menyelesaikan tugas yang dibatasi oleh jadwal waktu (*deadline*) yang ketat yang harus dipenuhi, seseorang pekerja dapat menyelesaikan tugasnya dengan hasil yang memuaskan.
2. **Pengaruh**, yaitu upaya yang dilakukan untuk mempertahankan gagasan atau argumentasi sebagai bentuk dari kuatnya pengaruh yang ingin ditanamkan kepada orang lain. Saran – saran atau gagasan yang diterima sebagai bentuk partisipasi dari seseorang pekerja akan menumbuhkan motivasi, apalagi jika gagasan atau pemikiran tersebut dapat diikuti oleh orang lain yang dapat dipakai sebagai metode kerja baru dan ternyata hasilnya positif dan dirasakan lebih baik.
3. **Pengendalian**, yaitu tingkat pengawasan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahannya. Untuk menumbuhkan motivasi dan sikap tanggung jawab yang besar dari bawahan, seorang atasan dapat memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi.
4. **Ketergantungan**, yaitu kebutuhan dari bawahan terhadap orang – orang yang berada di lingkungan kerjanya, baik terhadap sesama pekerja maupun

terhadap atasan. Adanya saran, gagasan ataupun ide dari atasan kepada bawahan yang dapat membantunya memahami suatu masalah atau cara penyelesaian masalah akan menjadi motivasi yang positif.

5. **Pengembangan**, yaitu upaya yang dilakukan oleh organisasi terhadap pekerja atau oleh atasan terhadap bawahannya untuk memberikan kesempatan guna meningkatkan potensi dirinya melalui pendidikan ataupun pelatihan. Pengembangan ini dapat menjadi motivator yang kuat bagi karyawan. Di samping pengembangan yang menyangkut kepastian karier pekerja. Pengertian pengembangan yang dimaksudkan di sini juga menyangkut metode kerja yang dipakai. Adanya perubahan metode kerja yang dirasakan lebih baik karena membantu penyelesaian tugas juga menjadi motivasi bagi pekerja.
6. **Afiliasi**, yaitu dorongan untuk berhubungan dengan orang – orang atas dasar sosial. Keterbukaan orang – orang yang berada di lingkungan kerja yang memungkinkan hubungan antara pribadi dapat berjalan dengan baik, saling membantu masalah pribadi akan menjadi motivasi yang positif dari pekerja.

Sedangkan Porter & Miles dalam Danim (2004) mengemukakan bahwa terdapat 3 (tiga) variabel yang mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja, yaitu:

1. **Sifat-sifat individual**. Ini meliputi kepentingan setiap individu, sikap, kebutuhan atau harapan yang berbeda pada setiap individu. Perbedaan-perbedaan tersebut membuat derajat motivasi di dalam diri pekerja menjadi bervariasi satu dengan lainnya. Seorang pekerja yang menginginkan prestasi

kerja yang tinggi, misalnya cenderung akan terdorong untuk melakukan pekerjaan yang dapat meningkatkan taraf hidupnya. Sebaliknya, seseorang yang dimotivasi oleh uang akan cenderung memilih pekerjaan yang imbalannya besar.

2. **Sifat-sifat pekerjaan.** Ini meliputi tugas-tugas yang harus dilaksanakan, termasuk tanggung jawab yang harus diemban dan kepuasan yang muncul kemudian. Pekerjaan yang banyak membutuhkan tanggungjawab, misalnya akan mendatangkan kepuasan tertentu dan dapat meningkatkan derajat motivasi.
3. **Lingkungan kerja dan situasi kerja karyawan.** Seorang individu betah pada lingkungan kerjanya akan senantiasa berinteraksi baik sesama rekan sekerja maupun atasan. Di sini, seorang karyawan dapat dimotivasi oleh rekan sekerjanya atau oleh atasannya. Penghargaan yang diberikan oleh atasan baik dalam bentuk materi maupun non materi akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

2.3.4. Teori – Teori Motivasi

Teori – teori motivasi dibagi menjadi dua kelompok , yaitu:

- 1) Teori Kepuasan (*content theory*)

Teori ini merupakan teori yang mendasarkan atas faktor – faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor – faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan

perilakunya. Jika kebutuhan semakin terpenuhi, maka semangat bekerjanya akan semakin baik (Malayu S.P. Hasibuan, 2005: 103).

Teori – teori kepuasan ini antara lain:

a) Teori Motivasi Klasik oleh F. W. Taylor

Teori ini dikemukakan oleh Fredrick Wislov Taylor. Menurut teori ini motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang.

Kebutuhan biologis ini terpenuhi, jika gaji atau upah yang diberikan cukup besar. Jadi jika gaji atau upah karyawan dinaikkan maka semangat bekerja mereka akan meningkat (Malayu S.P. Hasibuan, 2005:104).

b) Maslow's *Need Hierarchy Theory*

Teori ini disebut juga *A Theory of Human Motivation*, dikemukakan oleh A. H. Maslow tahun 1943. Dasar teori ini adalah :

1. Manusia adalah mahluk sosial yang berkeinginan; ia selalu menginginkan lebih banyak dan berlanjut sampai akhir hayat.
2. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya: hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.
3. Kebutuhan manusia bertingkat – tingkat (*hierarchy*) sebagai berikut :
 1. Kebutuhan fisik (*Physiological Need*) yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, perumahan dan sebagainya.

2. Kebutuhan keamanan (*Safety and Security Needs*) adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman, merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
3. Kebutuhan sosial, kebutuhan akan teman, dicintai, dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya (*Affiliation or Acceptance Needs (Belongingness)*).
4. Kebutuhan harga diri (*Esteem or Status Needs*) adalah kebutuhan akan penghargaan diri, dari karyawan dan masyarakat sekitarnya.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization*) adalah kebutuhan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain. (Malayu S.P. Hasibuan, 2005:104)

c) Herzberg's *Two Factor Theory*

Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah “peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan”.

Hasil penelitian Herzberg yang menarik adalah bahwa kita para karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan itu didasarkan faktor – faktor yang bersifat intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karier, pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang. Sebaliknya apabila para karyawan merasa tidak puas dengan

pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor – faktor yang sifatnya ekstrinsik, artinya bersumber dari luar diri karyawan yang bersangkutan, seperti: kebijakan organisasi, pelaksanaan kebijakan yang ditetapkan, supervisi oleh manajer, hubungan interpersonal dan kondisi kerja (Malayu S.P. Hasibuan, 2005: 108).

d) Mc. Clelland's *Achievment Motivation Theory*

Teori ini dikemukakan oleh David Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial.

Mc. Clelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu:

- a. Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievment = n.Ach*)
- b. Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affliation = n.Af*)
- c. Kebutuhan akan kekuatan (*Need for Power = n.Pow*)

(Malayu S.P Hasibuan,2005:111)

e) *Alderfer's Existence, Relatedness ang Growth (ERG) Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer seorang ahli dari Yale University. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang diungkapkan oleh A. H. Maslow. ERG Theory ini oleh para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta – fakta empiris.

Aldefer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

- a. Kebutuhan akan keberadaan (*Existence Needs*)
- b. Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatednes Needs*)

c. Kebutuhan akan akan kemajuan (*Growth Needs*) (Malayu S.P Hasibuan, 2005:113).

f) Teori *Motivation Human Relation*

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya. Menurut teori ini seseorang akan berprestasi baik jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungannya.

Teori ini menekankan peran aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan dan kontrak – kontrak pribadi dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja. Teori ini menganjurkan bila dalam memotivasi bawahan memerlukan kata – kata, hendaknya kata – kata itu mengandung kebijakan, sehingga dapat menimbulkan rasa dihargai dan sikap optimis (Malayu S.P Hasibuan, 2005 :115)

g) Teori Motivasi Claude

Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

- a. Upah yang layak
- b. Kesempatan untuk maju
- c. Pengakuan sebagai individu
- d. Keamanan kerja
- e. Tempat kerja yang baik
- f. Penerimaan oleh kelompok
- g. Pengakuan yang wajar
- h. Pengakuan atas prestasi. Malayu S.P Hasibuan (2005: 115)

2). Teori Proses (*procces theory*)

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2005: 116) pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu”, agar individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Hal ini menunjukkan bahwa adanya klausul yaitu sebab dan akibat.

Teori motivasi proses ini, dikenal atas :

- a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)
- b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)
- c. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori pengukuhan ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Sehingga sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuhan ini menurut Malayu S.P Hasibuan (2005: 121) terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a. Pengukuhan positif (*positive reinforcement*), yaitu bertambah frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat.
- b. Pengukuhan negatif (*negative reinforcement*), yaitu bertambah frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuhan negatif dihilangkan secara bersyarat.

Jadi prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat.