

**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI
DAN KINERJA PAGAWAI
DI SEKRETARIAT KOTA PALOPO**

ANDI MAIDA



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI
DAN KINERJA PAGAWAI
DI SEKRETARIAT KOTA PALOPO**

ANDI MAIDA



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

HASIL PENELITIAN

**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI
DAN KINERJA PEGAWAI
DI SEKRETARIAT KOTA PALOPO**

Disusun Dan Diajukan Oleh ;

ANDI MAIDA

Menyetujui

Komisi Penasehat

Prof.Dr.Muh Nur Sadik, MPM.

Ketua

Drs. Lutfi Atmansyah, MS.

Anggota

Ketua Program Studi
Administrasi Pembangunan

Prof.Dr.Muh Nur Sadik, MPM.

**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI DAN
KINERJA PAGAWAI KINERJA PEGAWAI
DI SEKRETARIAT KOTA PALOPO**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi Administrasi Pembangunan

Konsentrasi Pemerintahan Daerah

Disusun dan diajukan oleh

ANDI MAIDA

Kepada

**PROGRAM PASCASARAJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

TESIS

PENGARUH PENERAPAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH KOTA PALOPO

Disusun dan diajukan oleh

**ANDI MAIDA
Nomor Pokok PO 804201544**

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis

Pada tanggal 4 September 2004

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui

Komisi Penasihat

Prof Dr. Muh. Nur Sadik, MPM

Ketua

**Ketua Program Studi
Administrasi Pembangunan**

Prof Dr. Muh. Nur Sadik, MPM

Drs. Lutfi Atmansyah, MS

Anggota

**Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin**

Prof. Dr. Ir. M. Natsir Nessa, M.S

ABSTRAKSI

ANDI MAIDA, Analisis Hubungan antara Motivasi dan Kinerja Pegawai di Sekretariat Kota Palopo. (dibimbing oleh **Prof DR Muh Nur Sadik, MPM.** dan **Drs Lutfi Atmansyah. MA**)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Analisis Hubungan Antara motivasi kerja dan peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Palopo. Dalam memperoleh data dilakukan metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Adapun yang dijadikan sampel adalah 50% dari jumlah populasi 192 dengan memilih sampel 95 responden dengan menggunakan teknik acak sederhana.

Hasil analisis data menunjukkan nilai rata-rata variabel motivasi sebesar 2,99 atau tergolong tinggi, sedangkan nilai rata-rata variabel kinerja sebesar 2,93 Atau juga tergolong tinggi. Dengan demikian , variabel motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja

PRAKATA

Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena hanya dengan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi Program Magister Pemerintahan Daerah Pascasarjana Universitas Hasanuddin.

Dalam proses penulisan tesis ini tidak sedikit tantangan dan hambatan yang penulis hadapi mulai dari penyusunan proposal penelitian, pelaksanaan penelitian di lapangan, sampai pada penulisan hasil akhir penelitian, namun berkat usaha maksimal penulis serta bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, maka semua hambatan yang dihadapi dapat teratasi. Oleh karena itu, melalui kesempatan ini perkenankanlah penulis untuk menyampaikan ungkapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Radi A. Gany selaku Rektor Universitas Hasanuddin
2. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Natsir Nessa, MS selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. Muh. Nur Sadik, MPM. selaku Ketua Program Studi Administrasi Pembangunan Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Dr. H. Mahmud Tang, MA dan Drs. Andi Syamsuddin, MS masing-masing sebagai Ketua dan Anggota Komisi Penasehat atas bimbingan dan bantuan moril yang telah diberikan mulai dari pengembangan minat terhadap permasalahan penelitian, pelaksanaan, sampai pada penulisan tesis ini.

5. Para Dosen beserta seluruh staf Pascasarjana Universitas Hasanuddin senantiasa memberikan bimbingan dan motivasi serta pengetahuan dan pelayanan yang baik kepada penulis.
6. Kedua orang tua tercinta yang senantiasa mendoakan dan membesarkan penulis dengan penuh saahpaya, hingga penulis dapat mencapai cita-cita.
7. Semua rekan-rekan yang tidak sempat disebutkan namanya satu per satu yang telah memberikan bantuan dan motivasi kepada penulis, terutama dalam rangka penyelesaian studi.

Semoga karya ilmiah yang sangat sederhana ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan pengambilan kebijakan Pemerintah, khususnya pada Pemerintah Kota Palopo pada masa-masa selanjutnya, Akhir kata, semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan Kasih dan Sayang-Nya kepada kita semua Amin!

Makassar, Agustus 2004

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PRAKATA	iii
ABSTRAK	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kegunaan Penelitian	6
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Motivasi Kerja	7
1. Pengertian Motivasi	9
2. Teori – Teori Motivasi	11
3. Faktor-Faktor dari Motivasi	18
B. Konsep Kinerja	22
1. Pengertian Kinerja	22
2. Pengukuran Kinerja	24
C. Kerangka Pemikiran	30

BAB III. METODE PENELITIAN	32
A. Lokasi Penelitian	32
B. Metode dan Tipe Penelitian	32
C. Populasi dan Sampel	32
D. Teknik Pengumpulan Data dan Analisa Data	34
E. Defenisi Operasional	36
BAB. IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	39
A. Deskripsi Kota Palopo	39
1. Kondisi dan Potensi Daerah	39
a. Letak Geografis	39
b. Luas Wilayah	39
2. Tujuan dan Hasil Pendapatan PNSD	40
3. Rekapitulasi PNSD Pemerintah Kota Palopo	41
4. Aparatur Pemerintah Daerah	42
B. Sekretariat Daerah Kota Palopo	45
1. Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi	45
2. Struktur Organisasi	47
C. Hasil Penelitian dan Pembahasan	49
1. Tingkat Motivasi Kerja	49
2. Tingkat Kinerja Pegawai	68
3. Analisis Hubungan Antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	82

BAB. V P E N U T U P	90
A. Kesimpulan	90
B. Saran- Saran	91
DAFTAR PUSTAKA	92
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. PNSD Pemerintah Kota Palopo berdasarkan golongan tahun 2006.	41
2. Tanggapan pegawai terhadap pentingnya Insentif dalam memotivasi pegawai	51
3. Tanggapan Pegawai Terhadap Besarnya Insentif Setiap Bulan Sesuai Tugas Dan Tanggung Jawab	52
4. Tanggapan Pegawai Terhadap Insentif yang Diterima Telah Mencukupi Kebutuhannya	53
5. Tanggapan Pegawai Terhadap Sistim Keamanan Di Lingkungan Kantor	54
6. Tanggapan Pegawai Terhadap Keamanan Kerja di dalam Ruangan Oleh Pihak lain	55
7. Tanggapan Pegawai Terhadap Kondisi Metode Atau Cara Kerja Yang Ada	56
8. Tanggapan Pegawai Terhadap Metode Atau Cara Kerja Yang Ada	58
9. Tanggapan Pegawai terhadap Penghargaan Pimpinan Kepada Bawahan Yang Menyelesaikan Pekerjaannya Dengan Baik	59
10. Tanggapan Pegawai Terhadap Kemampuan Hubungan Dengan Atasan Dan Cara Berkomunikasi Yang Harmonis	60

11. Tanggapan Pegawai Terhadap Peluang Pegawai Untuk Mendapat Promosi Jabatan Bagi Yang Berprestasi	62
12. Tanggapan Pegawai Terhadap Pemberian Penghargaan Berupa Bonus atau Bentuk lain Kepada Yang Berprestasi	63
13. Tanggapan Pegawai Terhadap Kemampuan Berkomunikasi Dengan Rekan Kerja Secara Harmonis	64
14. Tanggapan Pegawai Terhadap Kesempatan untuk Mengikuti Pendidikan/Pelatihan sesuai Bidang Tugasnya	66
15. Tanggapan Pegawai Terhadap Pemberian Kesempatan Kepada Pegawai untuk Mengajukan Pendapat	67
16. Tanggapan Pegawai Perlunya Kerjasama antar Pegawai Dalam Menyelesaikan Tugas Sehari-hari di Kantor	70
17. Deskripsi Perasaan Pegawai Dalam Mengerjakan Tugas-tugas Tambahan di Luar Tugas Pokok	71
18. Tanggapan Pegawai Terhadap Penyelesaian Pekerjaan Yang Mendesak harus Diselesaikan Sementara Yang Menanganinya Berhalangan Masuk	72
19. Tanggapan Pegawai Terhadap Penyelesaian Pekerjaan Dengan Terobosan-Terobosan Tertentu	73
20. Tanggapan Pegawai Terhadap peraturan Apel Masuk dan Pulang Kantor	75
21. Tanggapan Pegawai Terhadap Pelaksanaan Tugas Sesuai Dengan Peraturan dan Tata Tertib	76

22. Tanggapan Pegawai Terhadap Pemberian Contoh atau Teladan Pimpinan Terhadap Pelaksanaan Tata Tertib Maupun Peraturan	78
23. Tanggapan Pegawai Terhadap Pemberian Pengarahan, Petunjuk Dan Dukungan Guna Kelancaran Tugas Kantor	79
24 . <i>Tanggapan Pegawai dalam melaksanakan Tugas/Pekerjaan</i> sebagai suatu Amanah/Tanggung Jawab	80
25. Tanggapan Pegawai terhadap Menyelesaikan Tugas Sesuai Waktu	81
26. Rekapitulasi Nilai Pelaksanaan Motivasi Kerja Di Sekretariat Daerah Kota Palopo	84
27. Rekapitulasi Nilai Pelaksanaan Kinerja Di Sekretariat Daerah Kota Palopo	87

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini kebutuhan akan informasi yang akurat sangat diperlukan hampir di semua aspek kehidupan, termasuk juga di lingkungan Pemerintahan Kota Palopo, oleh karena itu merupakan suatu kewajiban bagi Instansi Pemerintah untuk selalu berusaha memperoleh dan memelihara data yang akurat yang selanjutnya dikelola menjadi berbagai informasi yang dapat dimanfaatkan oleh semua pihak, terutama bagi pimpinan instansi dalam mengambil langkah-langkah kebijakan

Suatu Peraturan Daerah Pemerintah Kota Palopo No. 19 tahun 2003 tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Palopo sebagai perangkat daerah mempunyai tugas melaksanakan Pemerintahan di bidang Kepegawaian sebagai “Penyelenggara Manajemen Pegawai Negeri Sipil” dengan salah satu fungsinya yaitu menyiapkan data dan informasi, dengan melaksanakan pengelola data kepegawaian yang dapat disajikan dalam bentuk informasi statistik PNS di lingkungan Pemerintah Kota Palopo

Selanjutnya untuk dapat menyajikan data kepegawaian secara jelas dan mudah dipahami oleh semua pihak, perlu kiranya diterbitkan sebuah buku yang memuat informasi tentang data-data PNSD Pemerintah Kota Palopo dalam bentuk tabel dan daftar yang diperjelas dalam bentuk diagram

atau grafik, sehingga dalam menganalisa atau menarik kesimpulan dapat dilakukan dengan mudah, cepat dan akurat

Terselenggaranya pemerintahan yang baik merupakan cita-cita dari Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemerintahan yang dimaksud seperti ditandai dengan ditegakkannya prinsip-prinsip seperti supremasi hukum, profesionalisme, akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi, baik dalam mengelolah kebijakan maupun dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Paradigma baru Pemerintahan Daerah ditandai dengan ditetapkannya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2003 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah. Kedua Undang-undang tersebut merupakan peletak dasar dari sistem sentralisasi mengarah kepada sistem desentralisasi. Perubahan mendasar tersebut menyangkut peletakan otonomi daerah, pemberian kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah secara proposional dalam menyelenggarakan pemerintahan, yang diwujudkan melalui pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional secara berkeadilan serta perimbangan keuangan pusat dan daerah. Otonomi daerah dilaksanakan berdasarkan prinsip demokrasi keadilan dan pemerataan, dengan memberdayakan prinsip demokrasi keadilan dan pemerataan, dengan memberdayakan masyarakat. Menumbuhkan prakarsa dan kreativitas, meningkatkan peran serta masyarakat, mengembangkan peran dan fungsi Dewan Perwakilan Rakyat, serta memperhatikan potensi dan keanekaragaman daerah.

Dalam rangka memenuhi tuntutan kedua Undang-undang tersebut di atas, maka mutlak diperlukan aparat pemerintahan yang mampu melaksanakan tugas-tugas, memiliki wawasan yang luas, pengetahuan dan pendidikan yang memadai. Tanpa bekal seperti itu dikhawatirkan semua akan berjalan secara rutinitas, tanpa adanya gerakan yang mengarah kepada peningkatan.

Sekretariat pemerintah daerah kabupaten/kota merupakan unsur staf yang membantu Bupati/Walikota dalam menyusun kebijaksanaan serta membina hubungan kerja dengan lembaga-lembaga yang ada baik sebagai dinas otonom maupun vertikal di daerah kabupaten/kota. Mengingat betapa luas dan banyaknya segi tugas dan staf diperlukan rasa pengabdian yang tinggi, karena unsur staf merupakan proses utama daripada roda pemerintahan di daerah, sehingga situasi kerjanya mempunyai pengaruh besar atas lancar tidaknya pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan di daerah. Dalam hal ini dituntut staf yang kreatif, inovatif, berdedikasi tinggi, serta berkualitas kerja yang baik. Ini semua dapat tercipta apabila didukung oleh sumber daya manusia yang kinerjanya secara interaktif dapat melaksanakan tugas-tugas pembangunan, pemerintahan dan pelayanan kemasyarakatan dalam rangka mengaplikasikan tugas fungsi otonomi daerah.

Kinerja aparat pemerintah baik secara kuantitatif maupun kualitatif masih berjalan ditempat. Hal ini terlihat masih terdapatnya tuntutan masyarakat atas pelayanan yang tidak memuaskan dan masih terdapatnya pemikiran dan cara kerja seperti pada masa sebelum berlakunya Undang-undang otonomi daerah. Demikian halnya terdapat pula kecenderungan

ketidakmampuan aparat pemerintah kabupaten/kota untuk menjabarkan aspirasi masyarakat yang berkembang dengan cepat, cenderung kurang proaktif dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul akibat implikasi kebijakan pemerintah yang kurang akomodatif. Lemahnya kinerja tersebut tidak terlepas dari kapabilitas dan kredibilitas aparat pemerintah sebagai bagian dari anggota organisasi.

Lebih jauh lagi bahwa terdapat kecenderungan dari aparat pemerintah bekerja tanpa mau menerima resiko, sehingga terkesan asal mau bekerja tanpa melakukan terobosan-terobosan (inovasi). Kondisi seperti ini sangat tidak kondusif untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan apalagi di era otonomi daerah yang tugas dan kewenangannya semakin padat dan bertambah.

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja aparat pemerintah adalah sejauh mana pimpinan dalam unit organisasi mampu memberikan motivasi kepada bawahannya. Karena di dalam motivasi terdapat beberapa kebutuhan individu aparat yang harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan setiap individu tersebut maka secara langsung akan mempengaruhi kinerja aparat itu sendiri, semakin tinggi pemenuhan kebutuhan tersebut maka akan semakin baik pula kinerja dari aparat itu sendiri. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (1998:287) bahwa dengan motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-

kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula. Begitu pula oleh J. Winardi (2001:8) berpendapat bahwa kebutuhan-kebutuhan mempengaruhi seseorang individu secara langsung, karena mereka sebagian mempengaruhi pikiran-pikiran dan tindakan-tindakannya. Kebutuhan seseorang bekerjasama dengan emosi-emosinya, dan fungsi tindakan-tindakannya yakni prilakunya.

Dengan demikian maka apa yang yang dikemukakan oleh Abraham Maslow tentang lima tingkatan kebutuhan manusia dapat dijadikan dasar untuk menggambarkan motivasi kerja aparat pemerintahan pada umumnya dan khususnya pada Sekretariat Daerah Kota Palopo. Dari dasar pemikiran tersebut maka penulis tertarik untuk menelusuri sejauh mana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Palopo.

A. Rumusan Masalah

Dari latar belakang pemikiran tersebut diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini berfokus kepada :

1. Bagaimana tingkat motivasi kerja pegawai pada Sekretariat Kota Palopo.
2. Bagaimana tingkat kinerja pegawai pada Sekretariat Kota Palopo.

B. Tujuan Penelitian

1. Untuk menjelaskan tingkat motivasi kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Palopo.
2. Untuk menjelaskan tingkat kemampuan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Palopo.

C. Kegunaan Penelitian

1. Hasil penelitian ini kiranya berguna juga sebagai bahan acuan bagi peneliti lainnya, menyangkut hal yang sama dalam lingkup wilayah yang berbeda.
2. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi Pemerintahan Kota Palopo, khususnya pada Sekretariat Daerah Kota Palopo untuk lebih meningkatkan motivasi kerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini adalah suatu bentuk penelitian dengan cara berpikir dan bertindak secara sistematis. Sebab itu kajiannya perlu didukung oleh suatu landasan teori yang diperoleh dari literatur maupun berbagai referensi sebagai kerangka dasar teoritik yang menghubungkan konsep-konsep, proposisi-proposisi dan defenisi variabel yang hendak diteliti, sehingga dapat diramalkan, menerangkan dan memecahkan gejala sosial yang sementara dihadapi. Sehubungan dengan ini penulis akan menguraikan secara teoritik variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini dan hubungan-hubungan diantaranya.

A. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi

Banyak psikolog yang memakai istilah yang berbeda-beda dalam menyebut motivasi, seperti misalnya kebutuhan (need), keinginan (want), dorongan (drive) atau impulsa (Thoha, 2000:181). Dalam penulisan ini penulis menggunakan istilah motivasi.

Motivasi sebagai konsep manajemen banyak menarik perhatian para ahli. Hal ini dapat dimengerti mengingat betapa pentingnya motivasi dalam kehidupan organisasi. Di satu pihak motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi setiap unsur pimpinan, sedang dipihak lain motivasi merupakan sesuatu hal yang dirasakan sulit oleh para pemegang pimpinan. Selanjutnya oleh Wahjosumidjo (1987:174) menjelaskan bahwa

: “Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut *instrinsik* atau faktor di luar diri yang disebut faktor *ekstrinsik*”.

Motivasi *instrintik* adalah pendorong perilaku yang bersumber dari dalam diri seseorang sebagai individu, berupa kesadaran mengenal pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan, ataukah memungkinkan seseorang mampu mencapai tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang sifatnya positif dan masa depan. Faktor *instrik* itu dapat berupa kepribadian, sikap pengalaman, pendidikan atau berupa harapan dan cita-cita, sedangkan motivasi *ekstrinsik* adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan pekerja melaksanakan perilaku secara maksimal karena adanya pujian, hukuman aturan dan sebagainya, faktor *ekstrintik* ini dapat dipengaruhi oleh pimpinan, hubungan antara individu atau antara motivasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Perilaku seseorang dapat dipengaruhi oleh dua hal yaitu oleh penguatan (*reinforcement*) dan imbalan (*reward*).

Motivasi *instrinsik* berasal dari diri pribadi seseorang dan akan dijelaskan oleh hirarki kebutuhan Maslow dan motif berprestasi Mc Clelland sedangkan motivasi *ekstrinsik* dibangun di atas motivasi *instrinsik* dan adanya dalam organisasi sangat tergantung pada

anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh pimpinan organisasi dalam memotivasi bawahannya. Teori Mc Gregor dan Herzberg akan menjelaskan hal ini. Pendekatan Maslow dan Mc Gregor serta para ahli lainnya nampaknya berbeda, tetapi pandangan mereka saling melengkapi.

Selanjutnya oleh Stephen P Robbins dan Mary Couler (1999:459) berpendapat bahwa “motivasi merupakan hasil interaksi antara individu dengan situasinya. Motivasi adalah kerelaan untuk melakukan usaha-usaha tingkat tinggi guna mencapai tujuan-tujuan organisasi, dipersyaratkan oleh kemampuan usaha tadi untuk memuaskan kebutuhan individu tertentu”.

Kemudian oleh Berelson dan Steiner didalam Koontz (1996:165) “Motivasi sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau moves dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan”.

Koontz (1996:115) motivasi adalah “Istilah umum yang mencakup keseluruhan golongan, dorongan, keinginan, kebutuhan, dan daya yang sejenis”.

Maslow didalam Koontz (1996:118) memandang kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarkie yang berawal dari kebutuhan yang paling rendah hingga kebutuhan yang paling tinggi.

Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996:185) mendefenisikan “Motivasi sebagai kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku”.

Dari berbagai uraian tersebut di atas, maka pada dasarnya motivasi dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Adalah setiap prasarana atau kehendak dan keinginan yang amat mempengaruhi kemauan individu sehingga individu tersebut terdorong untuk berperilaku dan bertindak sesuai aturan.
- b. Adalah pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku individu
- c. Adalah setiap tindakan atau kejadian yang menyebabkan berubahnya perilaku seseorang, baik kearah yang positif maupun kearah negatif.
- d. Adalah proses kejiwaan yang menentukan gerakan atau tingkah laku individu kepada tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian dan rumusan tersebut di atas, maka jelas bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada faktor motivasi. Pentingnya motivasi oleh karena terkait dengan motif manusia yang mendorong dan merangsang mereka untuk melakukan tindakan-tindakan. Sungguhpun untuk mengetahui motif-motif manusia merupakan suatu hal yang sukar, tetapi perlu diketahui bahwa setiap manusia pasti mempunyai kebutuhan yang dapat dijadikan alasan untuk berbuat sesuatu. Kebutuhan dimaksud adalah kebutuhan baik yang bersifat material maupun yang bersifat spiritual.

2. Teori-teori Motivasi

Gibson (1996:186) menyatakan bahwa “teori motivasi terbagi ke dalam dua kategori : teori kepuasan dan teori proses”.

Teori kepuasan (*Content Theory*), pada dasarnya teori ini menekankan pada pentingnya pengetahuan terhadap faktor-faktor dalam diri para bawahan yang menyebabkan mereka berperilaku. Teori kepuasan ini juga menekankan pentingnya pengertian akan faktor-faktor internal individu tersebut, yang menyebabkan mereka memilih kegiatan, cara dan perilaku tertentu untuk memuaskan kebutuhan yang dirasakan. Faktor-faktor *eksternal*, seperti gaji, kondisi kerja, hubungan kerja, dan kebijaksanaan organisasi tentang kenaikan pangkat, delegasi wewenang, dan sebagainya memberikan nilai atau kegunaan untuk mendapatkan perilaku karyawan yang positif dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Para ahli yang tergabung dalam teori kepuasan ini adalah teori hirarki kebutuhan Maslow, teori ERG Alderfer, teori dua faktor Herzberg, dan teori kebutuhan yang dipelajari dari Mc Clelland.

Teori Proses (*Process Theory*), berkenaan dengan bagaimana perilaku timbul dan dijalankan. Individu diperkirakan akan menjadi pelaksana dengan prestasi tinggi bila mereka melihat suatu kemungkinan (*probabilitas*) tinggi bahwa usaha-usaha mereka akan mengarah ke prestasi tinggi, suatu probabilitas tinggi bahwa prestasi tinggi akan mengarah ke hasil yang menguntungkan, dan bahwa hasil-hasil tersebut akan menjadi pada keadaan keseimbangan, penarik efektif bagi mereka.

Di bawah ini akan penulis uraikan secara singkat dari berbagai teori-teori motivasi yang telah kita kenal.

a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow, adalah seorang psikologi yang telah menyusun suatu tingkatan kebutuhan manusia yang dikenal dengan teori lima tingkat kebutuhan (*five hierarchy of needs*), yang dijelaskan oleh Ermaya Suradinata (1995:49) sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan fisik (*physiological needs*) yaitu kebutuhan sehari-hari yang diperlukan oleh setiap manusia diantaranya : kebutuhan makan, berpakaian, tempat tinggal, berkeluarga, seks, kebutuhan ini sangat primer karena kebutuhan tersebut sejak manusia dilahirkan sampai meninggal.
- 2) Kebutuhan keamanan, keselamatan, jaminan atau perlindungan dari ancaman yang membahayakan kehidupan dari segala aspeknya (*safety needs*). Antara lain kebutuhan akan keamanan jiwa, termasuk keamanan jiwa pada saat jam kerja, kebutuhan keamanan barang milik pekerjaan pada jam kerja.
- 3) Kebutuhan bermasyarakat (*social needs*), yaitu kebutuhan-kebutuhan sosial karena manusia adalah makhluk sosial maka manusia mempunyai kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan ingin diterima oleh orang lain. Kebutuhan akan perasaan dihormati karena setiap pegawai/manusia diringa penting (*sense of importance*), walaupun pegawai mempunyai pendidikan yang rendah, jabatan yang rendah, umur yang muda seseorang tersebut

tetap mempunyai kedudukan merasa penting, karenanya setiap pimpinan di dalam menggerakkan bawahan harus bisa memperlakukan bahwa bawahan itu sangat penting dan tanpa bawahan tidak akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan dalam tujuan organisasi. Kebutuhan disini termasuk kebutuhan untuk disukai dan menyukai, kebutuhan berkelompok ataupun bermasyarakat.

- 4) Kebutuhan untuk memperoleh penghargaan (*esteem needs*), merupakan kebutuhan akan prestise, semakin tinggi kedudukan seorang pegawai dalam organisasi atau masyarakat semakin tinggi pula status dan prestisenya, prestise dan kedudukan tersebut dapat dilihat dengan adanya symbol status tersebut yaitu misalnya meja, kamar kerja, mobil dinas dan sebagainya.
- 5) Kebutuhan untuk menjadi seseorang yang dapat mewujudkan potensi bakatnya dan mempertinggi kapasitas kerja (*self actualization*), untuk mengembangkan kapasitas kerja tersebut banyak caranya misalnya melalui pendidikan, keterampilan *on the job training, seminar*, konprensi dan sebagainya.

Teori Maslow tersebut menganggap bahwa orang mencoba memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*physiological needs*) sebelum mengarah kepada perilaku untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

b. Teori Dua Faktor-Herzberg

Frederick Herzberg berusaha memperluas hasil karya Maslow dengan mengembangkan suatu teori yang khusus dapat diterapkan ke dalam motivasi kerja, yang dikenal dengan nama teori dua faktor. Dikatakan teori dua faktor karena ada dua faktor yang mempengaruhi perilaku individu-individu dalam organisasi (Gibson 1996:197).

“Pertama, terdapat satu kelompok kondisi ekstrintik (konteks pekerjaan), yang meliputi upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyeliaan, mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan. Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakberdayaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat tidak ada kepuasan.

Kedua, juga terdapat satu kelompok kondisi intrinsik, isi kerja yang meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan berkembang. Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, mereka disebut pemuas atau motivator”.

c. Teori ERG Alderfer

Teori ERG Alderfer ini sependapat dengan Maslow dan Herzberg bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu

hirarki, akan tetapi hirarki kebutuhannya hanya meliputi tiga kelompok inti dari kebutuhan seperti yang dikemukakan oleh Thoha (2000:204) yakni : “kebutuhan akan keberadaan (existence need), kebutuhan berhubungan (relatedness need), dan kebutuhan untuk berkembang (growth need)”.

Kebutuhan keberadaan adalah suatu kebutuhan yang terpenuhi oleh faktor-faktor seperti kebutuhan psikologisnya Maslow (makanan, udara, air, gaji dan kondisi pekerjaan), dan sama pula dengan faktor higienisnya Herzberg.

Kebutuhan berhubungan adalah suatu kebutuhan yang terpenuhi dengan adanya hubungan sosial dan interpersonal yang berat. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan sosial dari Maslow dan higienisnya Herzberg.

Kebutuhan untuk berkembang adalah suatu kebutuhan yang terpenuhi oleh seseorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif atau produktif. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi dirinya Maslow dan kebutuhan motivatornya Herzberg.

Kebutuhan untuk berkembang adalah suatu kebutuhan yang terpenuhi oleh seseorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif atau produktif. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi dirinya Maslow dan kebutuhan motivatornya Herzberg.

Antara teori ERG dan teori hirarki kebutuhan Maslow berbeda dalam cara penerapannya. Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan yang belum terpenuhi lebih banyak berperan dan tidak akan meningkat kepada hirarki kebutuhan yang lebih tinggi sebelum tingkat rendahnya belum terpenuhi. Sebaliknya teori ERG Alderfer mengemukakan bahwa

sebagai tambahan terdapat proses kemajuan pemuasaan yang dikemukakan Maslow, juga terjadi proses pengurangan keputusan, yaitu jika seseorang terus-terus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan, maka kebutuhan akan keterkaitan akan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi utama yang menyebabkan individu tersebut mengarahkan kembali upaya menuju pemenuhan kategori kebutuhan yang lebih rendah. Jadi hambatan tersebut mengarah pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

d. Teori Kebutuhan David McClelland

Davic C. Mc Clelland mengajukan teori motivasi yang erat hubungannya dengan konsep belajar, dan berpendapat bahwa banyak kebutuhan individu yang didapat dari kebudayaan masyarakat. Menurut Wahjosumidjo (1987 : 190) bahwa "Mc Celland melukiskan motivasi sebagai berikut :

- 1) (n/PWR) - need for power
- 2) (n/AFT) - need for affiliation
- 3) (n-ACH) - need for achievement

setiap orang cenderung untuk mengembangkan pola motivasi tersebut di atas karena masing-masing pola berbeda dalam pengaplikasian seperti :

(n/PWR) – need for power (kebutuhan berkuasa) yakni dorong untuk mmepengaruhi orang-orang dan situasi. (n/AFT) – need for

affiliation (kebutuhan berafilias/kerjasama) yakni dorongan untuk berhubungtan dengan orang-orang secara efektif sedangkan.

(n/ACH) – need for achievement (kebutuhan berprestasi) yakni dorongan untuk mengatasi tantangan, untuk maju, dan berkembang untuk mencapai hasil kerja dengan kualitas tinggi. Ketiga kebutuhan ini telah terbukti merupakan unsur-unsur penting yang ikut menentukan prestasi pribadi dalam berbagai situasi kerja dan cara hidup.

e. Teori X dan Teori Y McGregor

Teori ini dimunculkan oleh Douglas McGregor dan mengidentifikasi dua macam asumsi pendekatan terhadap manusia yaitu asumsi tradisional yang dikenal dengan sebutan Teori X dan asumsi optimistic/potensial yang dikenal dengan sebutan Teori Y. Karakteristik dari kedua teori ini seperti yang dikemukakan oleh George R. Terry (2000 : 134) bahwa “Karakteristik utama dari Teori X ialah bahwa kebanyakan pegawai : (1) bekerja seminimum mungkin dan menentang perubahan-perubahan; (2) harus dihimbau, diberi imbalan, dihukum dan diawasi, sehingga perilaku mereka sesuai dengan keinginan perusahaan; (3) membutuhkan penghargaan dan menghindari tanggung jawab atas pekerjaannya. Sedangkan Teori Y mengatakan bahwa pegawai (1) tidak selalu menolak untuk bekerja, (2) memiliki kemampuan untuk memikul tanggung jawab dan mampu untuk mengembangkannya, akan tetapi manajemen dengan tindakan-tindakannya harus mampu menyandarkannya atas kemampuan tersebut.; (3) ingin mempunyai harga

diri dan mendapatkan kepuasan atas prestasinya. Manajer yang mengikuti Teori Y akan menyadari bahwa hasilnya akan lebih baik.

3. Faktor-faktor dari Motivasi Kerja

Menurut Wahjosumidjo (1987 : 192) bahwa motivasi sebagai proses psikologis pada diri seseorang, sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yakni faktor ekstern dan faktor intern. Faktor ekstern seperti lingkungan kerja, pemimpin dan kepemimpinannya dan sebagainya, sedangkan faktor intern adalah faktor yang melekat pada setiap orang atau bawahan, seperti pembawaan, tingkat pendidikan, pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan masa depan.

Selain faktor-faktor tersebut di atas juga ada pandangan yang mengatakan bahwa motivasi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerjanya. Pengertian lingkungan kerja dalam kehidupan organisasi tidak lain, ialah faktor pemimpin dan bawahan. Dari pihak pemimpin ada berbagai unsur yang sangat berpengaruh terhadap motivasi seperti a) kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan, termasuk di dalamnya prosedur kerja, berbagai rencana dan program kerja, b) persyaratan kerja yang perlu dipenuhi oleh para bawahan, c) tersedianya seperangkat alat-alat dan sarana yang diperlukan di dalam mendukung pelaksanaan kerja, termasuk di dalamnya bagaimana tempat para bawahan bekerja, d) dan yang tidak persyaratan kerja yang perlu dipenuhi oleh para bawahan, c) tersedianya seperangkat alat-alat dan sarana yang diperlukan di dalam mendukung pelaksanaan kerja, termasuk di dalamnya bagaimana tempat para bawahan bekerja, d) dan yang tidak

kalah pentingnya gaya kepemimpinan atasan dalam arti sifat-sifat dan perilaku atasan terhadap bawahan.

Selanjutnya Lyman Porter dan Raymond Miles menyatakan bahwa ada 3 faktor utama yang berpengaruh pada motivasi yaitu : a) ciri-ciri pribadi seseorang (individu characteristics), b) tingkat dan jenis pekerjaan (job characteristics), dan c) lingkungan kerja (work situation characteristics).

Sumber lain mengungkapkan, bahwa di dalam motivasi itu terdapat suatu rangkaian interaksi antara berbagai faktor. Berbagai faktor yang dimaksud meliputi : a) individu dengan segala unsur-unsur b) situasi dimana individu bekerja, c) proses penyesuaian yang harus dilakukan oleh masing-masing individu, terhadap pelaksanaan pekerjaannya, d) pengaruh yang datang dari berbagai pihak, e) reaksi yang timbul terhadap pengaruh individu, f) perilaku atas perbuatan yang ditampilkan oleh individu, g) timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan baru, cita-cita dan tujuan.

Dari uraian tersebut di atas maka apabila masing-masing faktor tersebut diteliti lebih jauh, di dalamnya mencakup berbagai butir gambaran sebagai berikut :

- a. Di dalam diri tiap individu akan terdapat butir-butir : kemampuan dan keterampilan, kebiasaan, sikap dan sistem nilai yang dianut, pengalaman traumatis, latar belakang kehidupan sosial budaya, tingkat kedewasaan dan sebagainya.

- b. Situasi dimana individu bekerja, akan menimbulkan berbagai rangsanagan seperti : persepsi individu terhadap kerja, harapan dan cita-cita di dalam kerja itu sendiri, persepsi bagaimana kecakapannya terhadap kerja, kemungkinan timbulnya perasaan cemas, perasaan bahagia yang disebabkan oleh pekerjaan.
- c. Di dalam situasi kerja, individu harus mengadakan berbagai penyesuaian diri, seperti terhadap syarat-syarat pekerjaan yang telah ditetapkan, keinginan pimpinan, berbagai kemungkinan adanya faktor faktor yang menguntungkan atau sebaliknya berbagai faktor hambatan.
- d. Pengaruh yang datang dari luar individu. Pengaruh tersebut bisa datang dari sesama rekan, kehidupan kelompok maupun tuntutan atau keinginan kepentingan keluarga. Dan bisa juga pengaruh yang datang dari berbagai hubungan di luar pekerjaan.
- e. Dan apabila sebaga sesuatunya tersebut benar-benar memang sesuai dengan yang diinginkan sesuai dengan bakat, keterampilannya, meningkatkan rasa harga diri, meningkatkan prestasi, atau sebaliknya individu akan berperilaku, yang mungkin bisa lebih meningkatkan prestasi atau sebaliknya.

Dalam penulisan ini, penulis menekankan penelitian teori motivasi dua faktor dari Frederick Herzberg. Teori ini dipilih karena diterapkan khusus ke dalam motivasi kerja pegawai, mengemukakan bahwa dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dari seseorang yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang

memotivasi orang. Faktor dimaksud oleh Herzberg menyebutnya sebagai faktor ekstrinsik dan faktor intrinsik.

Faktor ekstrinsik, adalah kondisi pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas di antara para karyawan apabila kondisi itu tidak ada. Kondisi ini adalah faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas atau disebut juga sebagai faktor-faktor kesehatan karena faktor-faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah, yakni tidak adanya ketidakpuasan. Sedangkan faktor intrinsik adalah kondisi kepuasan pekerjaan, yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang lebih baik. Jika ini tidak ada ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan *satisfiers* atau *motivation*.

Adapun indikator yang merupakan alat ukuran terhadap motivasi, baik motivasi ekstrinsik maupun intrinsik yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang terkait dengan masalah motivasi kerja itu sendiri yaitu :

1. Insentif, adalah pendapatan tambahan dari hasil jerih payah selama melaksanakan pekerjaan dari setiap pegawai untuk memenuhi kebutuhan sehari-harinya.
2. Kemananan kerja adalah keadaan atau suasana di tempat kerja yang dapat membuat pegawai merasa senang di dalam melaksanakan tugas-tugasnya didalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
3. Kondisi kerja adalah keadaan dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur dan tata cara yang berlaku dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

4. Hubungan interpersonal, adalah suatu keadaan dimana terjalinnya kerjasama dan komunikasi yang harmonis diantara pegawai baik antara atasan dan bawahan maupun antara bawahan dan atasan.
5. Penghargaan, adalah suatu wujud perhatian pimpinan kepada bawahan yang mempunyai prestasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yang biasanya diberikan dalam bentuk insentif ataupun dan promosi jabatan.
6. Kemungkinan berkembang. adalah kondisi dimana pegawai yang mempunyai prestasi dapat lebih maju dan berkembang baik karier maupun pengetahuan serta wawasan.

B. Konsep Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Sebelum penulis menguraikan pengertian kinerja maka ada baiknya penulis menguraikan definisi dari istilah kinerja. Menurut Ahmad S. Ruky (2001 : 14) bahwa kinerja atau prestasi adalah pengalih bahasan dari kata Inggris "Performance".

Menurut Bernardin dan Russel (Ruky 2001 : 15) Performance adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Menurut Flippo, bahwa seseorang agar mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerjasama, kepribadian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, ketangguhan dan inisiatif.

Demikian pula menurut Suryadi Prawirosentono (1997 : 2), bahwa :
“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Selanjutnya Ahmad S. Ruky (2001 : 6) bahwa “manajemen kinerja berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan”. Kemudian oleh Robins (1996 : 218) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi, yaitu $kinerja = f(A;M)$. Jika ada yang tidak memadai, kinerja akan dipengaruhi secara negatif. Di samping motivasi perlu juga dipertimbangkan kemampuan (kapabilitas) untuk menjelaskan dan menilai kinerja seorang pegawai.

Dari beberapa pengertian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu.

Tujuan sebuah organisasi atau perusahaan menilai kinerja karyawannya menurut Gary Dessler (1997 : 512) adalah :

- a. Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan kompensasi.

- b. Menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk bersama-sama meninjau perilaku karyawan berkaitan dengan pekerjaannya.

Sedangkan menurut Simamora (1997 : 485) “maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode telah, tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut”.

Dengan melihat uraian tujuan dari penilaian kinerja tersebut maka penilaian kinerja juga memungkinkan seorang pegawai menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap yang dapat diketahui. Dengan demikian maka kinerja adalah suatu hasil kesuksesan yang dicapai oleh karyawan dalam bidang pekerjaannya menurut kriterianya yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil secara fisik, tetapi juga pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan.

2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran atau penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian atas kinerja seseorang karyawan yang secara teratur dan sistematis dilakukan pada semua tingkat jabatan. Menurut Robbins (1996 : 148) bahwa pada hakekatnya penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa suatu kerja yang optimal dan penilaian kinerja mencakup : Kerjasama, Kepemimpinan, Kualitas pekerjaan, Inisiatif,

Kemampuan teknis, Semangat, Daya tahan kerja/kehandalan, Kuantitas pekerjaan, Kedisiplinan.

Kriteria pengukuran kinerja yang baik harus memenuhi beberapa persyaratan seperti :

- a. Relevan bagi individu dan organisasi
- b. Dapat memberikan hasil yang stabil dan konsisten apabila dilakukan pada waktu dan oleh orang yang berbeda.
- c. Dapat membedakan antara prestasi yang sudah atau masa lalulu dengan prestasi yang sekarang maupun dapat memprediksi di waktu yang akan datang.
- d. Pengukuran dapat dilaksanakan dengan menggunakan alat-alat ukur yang ada.

Untuk mengetahui sampai sejauh mana tingkat hasil pelaksanaan perkerjaan karyawan, maka perlu diadakan suatu evaluasi terhadap hasil kerjanya. Di bawah ini dikemukakan beberapa hal yang berkaitan dengan penilaian pekerjaan kinerja antara lain :

- a. Kinerja menunjukkan kepada penyelesaian tugas yang dilakukan oleh karyawan.
- b. Penilaian kinerja adalah uraian sistimatik dari kekuatan dan kelemahan berkenaan dengan pekerjaan tersebut dari seseorang ataupun kelompok.
- c. Periode penilaian kinerja adalah rentang waktu dimana seseorang dimintai prestasi kerjanya untuk membuat laporan formal.

Penilaian kinerja (performance appraisal) memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut.

Dalam mengukur Job Performance maka masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya. Jika kriteria telah ditetapkan, langkah berikutnya adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini terhadap standar yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan, akan didapat level of performance seseorang. Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik

kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi.

Untuk menentukan ukuran tentang sukses dalam pekerjaan amatlah sulit, karena seringkali pekerjaan itu begitu kompleks sehingga sulit ada ukuran output yang pasti. Hal seperti ini terutama terdapat pada jabatan-jabatan yang bersifat administratif.

Penilaian kinerja organisasi pemerintahan berpedoman kepada instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999, dimana dijelaskan bahwa Akuntabilitas kinerja didefinisikan sebagai perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik. Adapun sistem untuk melaksanakan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah antara lain :

- a. Mempersiapkan dan menyusun perencanaan strategik.
- b. Merumuskan visi, misi, faktor-faktor kunci keberhasilan, tujuan sasaran dan strategi instansi pemerintah.
- c. Merumuskan indikator kinerja instansi pemerintah dengan berpedoman pada kegiatan yang dominan menjadi isu nasional dan vital bagi pencapaian visi dan misi instansi pemerintah.
- d. Memantau dan mengamati pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan seksama.

- e. Mengukur pencapaian kinerja dengan membandingkan kinerja aktual dengan target, tahun sebelumnya atau dengan standar negara lain/internasional.
- f. Melakukan evaluasi kinerja dengan menganalisis hasil, menginterpretasikan data, membuat pembobotan (rating) dan membandingkan pencapaian program dengan visi dan misi pemerintah.

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai organisasi pemerintah dengan pendekatan akuntabilitas tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik.

Sehubungan hal tersebut maka dalam penelitian ini pendekatan untuk mengukur tingkat kinerja pegawai dengan menggunakan kriteria yang merupakan indikator pengukuran adalah sebagai berikut :

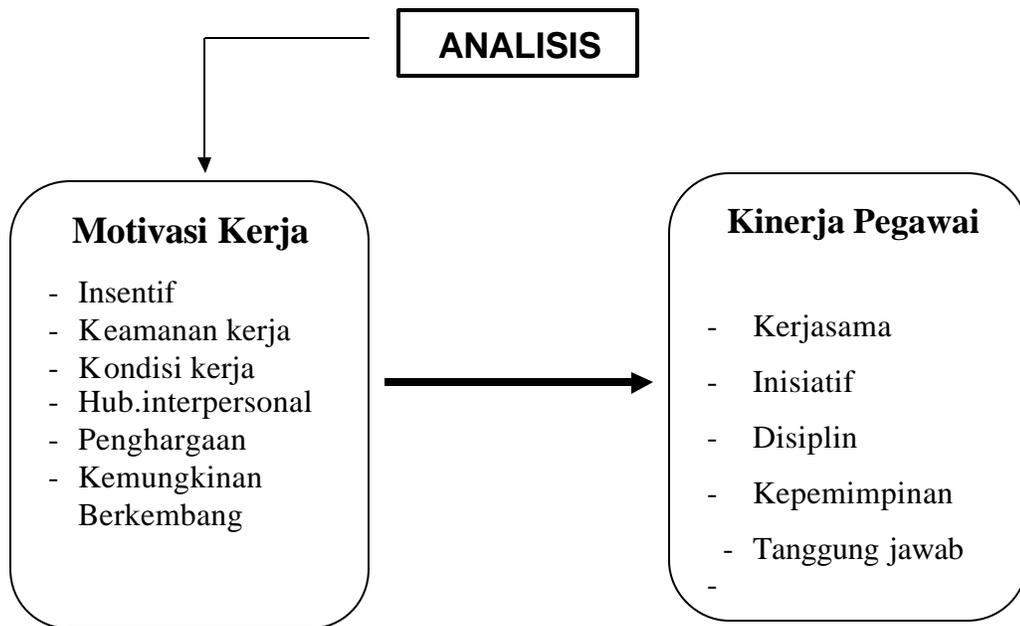
- a. Kerjasama adalah serangkaian usaha-usaha yang dilakukan pegawai secara bersama-sama dengan teratur dan serasi didalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
- b. Inisiatif adalah serangkaian usaha yang dilakukan pegawai untuk bertindak dalam melaksanakan tugas tanpa menunggu perintah dengan ide yang cemerlang dan dapat menyelesaikan tugas organisasi secara efektif dan efisien.
- c. Disiplin adalah suatu sikap mental dari pegawai yang mencerminkan ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan yang dilandasi dengan penuh rasa kesadaran dan rasa senang yang tumbuh dari dalam diri

sendiri di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

- d. Kepemimpinan adalah bagaimana perilaku seorang pemimpin pada setiap aktivitasnya di Sekretariat Daerah Kota Ternate untuk dapat memberikan pengaruh, motivasi, informasi, dan pengambilan keputusan kepada pegawai agar bersedia secara sukarela dan antusias melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.
- e. Tanggung jawab, adalah keadaan dimana pegawai mempunyai perhatian yang serius terhadap penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien yang menjadi tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

C. Kerangka Pemikiran

ANALISIS HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI DAN KINERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT KOTA PALOPO



Motivasi kerja merupakan pemenuhan kebutuhan, mendorong /merangsang seorang untuk bekerja dengan penuh semangat dan tanggung jawab, karena merasa akan mendapatkan hasil/imbalan yang sesuai dengan hasil pekerjaannya, apalagi kalau ada nilai tambah berupa insentif, penghargaan, promosi dan sebagainya, sehingga dengan nilai tambah tersebut ia dapat bekerja lebih bersemangat dan bertanggung jawab.

Kondisi yang memungkinkan seorang pegawai mencapai suatu kebahagiaan dalam melaksanakan rutinitas pekerjaan, merupakan sikap umum seseorang terhadap kegiatan yang dilakukan dan berhubungan dengan lingkungan dimana ia berada. Kepuasan kerja setiap orang relatif

berbeda. Kepuasan akan terwujud jika seseorang dalam lingkungan yang aman dari gangguan-gangguan yang memungkinkan terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan. Dengan demikian lingkungan kerja yang kondusif menyebabkan pegawai dapat bertahan untuk bekerja dengan tenang.

Puas tidaknya seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan tidak hanya ditentukan oleh tinggi rendahnya dorongan atau motivasi untuk melakukan suatu pekerjaan. Meskipun seorang termotivasi untuk melaksanakan semua tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya jika suasana lingkungan tempat bekerja yang tidak kondusif atau tidak mendukung, tentu saja pegawai tidak akan mencapai suatu kepuasan, sebab masalah kepuasan terkait dengan masalah perasaan yang tidak sama pada setiap pegawai.

Berdasarkan penjelasan tersebut dan uraian-uraian yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai, dalam arti bahwa makin tinggi motivasi kerja seorang pegawai makin bagus kinerjanya.