BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1.Implementasi dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Implemantasi Kebijakan

2.1.1 Pengertian Implementasi

Implementasi merupakan tahap yang sangat menentukan dalam proses kebijakan karena tanpa implementasi yang efektif maka keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan. Implementasi kebijakan merupakan aktivitas yang terlihat setelah adanya pengarahan yang sah dari suatu kebijakan yang meliputi upaya mengelola *input* untuk menghasilkan *output* atau *outcomes* bagi masyarakat. Proses implementasi baru akan dimulai apabila tujuan dan sasaran telah ditetapkan, kemudian program kegiatan telah tersusun dan dana telah siap untuk proses pelaksanaanya dan telah disalurkan untuk mencapai sasaran atau tujuan kebijakan yang diinginkan. Kebijakan biasanya berisi suatu program untuk mencapai tujuan, nilai-nilai yang dilakukan melalui tindakan-tindakan yang terarah. Apabila program atau kebijakan sudah dibuat maka program tersebut harus dilakukan oleh para *mobiliastor* atau para aparat yang berkepentingan.

Suatu Kebijakan yang telah dirumuskan tentunya memiliki tujuan-tujuan atau target-target yang ingin dicapai. Pencapaian target baru akan terealisasi jika kebijakan tersebut telah diimplementasikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa implementasi kebijakan adalah tahapan

yang paling penting dalam proses kebijakan bahkan jauh lebih penting daripada proses pembuatan kebijakan.

Pengertian Implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan yang dilakukan pejabat-pejabat pemerintah baik secara individu atau kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan sebagaimana yang telah dirumuskan dalam kebijakan (Van Meter dan Van Horn dalam Wahab, 2005:65). Perumusan lebih rinci mengenai kebijakan sebagaimana dikutip oleh Winarno bahwa implementasi kebijakan adalah :

> "Tahap pembuatan kebijakan antara pembentukan kebijakan dan konsekuensi-konsekuensi kebijakan bagi masyarakat yang dipengaruhinya. Jika suatu kebijakan tidak tepat/ tidak dapat mengurangi masalah yang merupakan sasaran dari kebijakan, maka kebijakan itu mungkin mengalami kegagalan sekalipun implementasi kebijakan itu diimplementasikan dengan baik."(Edward III dalam Winarno, 2007:174).

Pendapat dari ahli kebijakan yang lebih memfokuskan model implementasi kebijakan dalam persfektif *bottom up* adalah Adam Smith. Menurut Smith (1973) (dalam Islamy, 2001:90), implementasi kebijakan dipandang sebagai suatu proses atau alur. Model Smith ini memandang proses implementasi kebijakan dari proses kebijakan dari persfektif perubahan sosial dan politik, dimana kebijakan yang dibuat oleh pemerintah bertujuan untuk mengadakan perbaikan atau perubahan dalam masyarakat sebagai kelompok sasaran.

Menurut Smith (dalam Islamy, 2001:90), implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variable, yaitu :

1. *Idealized policy* yaitu pola interaksi yang digagas oleh perumus kebijakan dengan tujuan untuk mendorong, mempengaruhi dan merangsang target group untuk melaksanakannya.

2. *Target groups* yaitu bagian dari *policy stake holders* yang diharapkan dapat mengadopsi pola-pola interaksi sebagaimana yang diharapkan oleh perumus kebijakan. Karena kelompok ini menjadi sasaran dari implementasi kebijakan, maka diharapkan dapat menyesuaikan pola-pola perilakukan dengan kebijakan yang telah dirumuskan.
3. *Implementing organization* yaitu badan-badan pelaksana yang bertanggung jawab dalam implementasi kebijakan.
4. *Environmental factors* yaitu unsur-unsur di dalam lingkungan yang mempengaruhi implementasi kebijakan seperti aspek budaya, sosial, ekonomi dan politik.
   (Smith dalam Islamy, 2001:90).

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, maka implementasi kebijakan dalam hal ini dimaksudkan sebagai serangkaian tindakan yang dilakukan pemerintah dalam rangka mewujudkan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Implementasi kebijakan berjalan tidak selalu mulus, banyak faktor yang dapat mempengaruhi suatu implementasi keberhasilan. Hal ini dipengaruhi karena pada dasarnya implementasi kebijakan tidak selalu berada pada tempat yang vakum, sehingga terdapat berbagai macam faktor yang mempengaruhi disekelilingnya yang turut mempengaruhi implementasi kebijakan.

2.1.2 Faktor-Faktor Keberhasilan Implemantasi Kebijakan

Dalam model kebijakan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implemantasi kebijakan yaitu :

a. Standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan.
b. Sumber daya.
c. Karakteristik organisasi pelaksana.
d. Sikap para pelaksana.
e. Komunikasi antar organisasi terkait kegiatan-kegiatan pelaksanaan.
f. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik.
   (Van Meter dan Van Horn dalam Agustino, 2006:142).

1. Standar dan sasaran kebijakan / ukuran dan tujuan kebijakan

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya dari ukuran dan tujuan kebijakan yang bersifat realistis dengan sosio-kultur yang ada di level pelaksana kebijakan. Ketika ukuran dan sasaran kebijakan terlalu ideal (utopis), maka akan sulit direalisasikan. Disamping itu juga menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Agustino, 2006:164) mengemukakan untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan tentunya menegaskan standar dan sasaran tertentu yang harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan, kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkat ketercapaian standar dan sasaran tersebut.

Pemahaman tentang maksud umum dari suatu standar dan tujuan kebijakan adalah penting. Implementasi kebijakan yang berhasil, bisa jadi gagal (*frustated*) ketika para pelaksana (*officials*), tidak sepenuhnya menyadari terhadap standar dan tujuan kebijakan. Standar dan tujuan kebijakan memiliki hubungan erat dengan disposisi para pelaksana (*implementors*). Arah disposisi para pelaksana (*implementors*) terhadap standar dan tujuan kebijakan juga merupakan hal yang "*crucial*". *Implementors* mungkin bisa jadi gagal dalam melaksanakan kebijakan, dikarenakan mereka menolak atau tidak mengerti apa yang menjadi tujuan suatu kebijakan (Van Mater dan Van Horn dalam Agustino, 2006:164).

2. Sumber daya

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Setiap tahap implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara apolitik. Selain sumber daya manusia, sumber daya finansial dan waktu menjadi perhitungan penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan.

Van Mater dan Van Horn (dalam Widodo, 2007:194) menegaskan bahwa:

> ”Sumber daya kebijakan (*policy resources*) tidak kalah pentingnya dengan komunikasi. Sumber daya kebijakan ini harus juga tersedia dalam rangka untuk memperlancar administrasi implementasi suatu kebijakan. Sumber daya ini terdiri atas dana atau insentif lain yang dapat memperlancar pelaksanaan (implementasi) suatu kebijakan. Kurangnya atau terbatasnya dana atau insentif lain dalam implementasi kebijakan, adalah merupakan sumbangan besar terhadap gagalnya implementasi kebijakan.”

3. Karakteristik organisasi pelaksana

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat dalam pengimplementasian kebijakan. Hal ini penting karena kinerja implementasi kebijakan akan sangat dipengaruhi oleh ciri yang tepat serta cocok dengan para agen pelaksananya. Hal ini berkaitan dengan konteks kebijakan yang akan dilaksanakan pada beberapa kebijakan dituntut pelaksana kebijakan yang ketat dan disiplin. Pada konteks lain diperlukan agen pelaksana yang

demokratis dan persuasif. Selain itu, cakupan atau luas wilayah menjadi pertimbangan penting dalam menentukan agen pelaksana kebijakan.

4. Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan

Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan agar kebijakan publik bisa dilaksanakan dengan efektif, menurut Van Horn dan Van Mater (dalam Widodo, 2007:97) apa yang menjadi standar tujuan harus dipahami oleh para individu (*implementors*). Yang bertanggung jawab atas pencapaian standar dan tujuan kebijakan, karena itu standar dan tujuan harus dikomunikasikan kepada para pelaksana. Komunikasi dalam kerangka penyampaian informasi kepada para pelaksana kebijakan tentang apa menjadi standar dan tujuan harus konsisten dan seragam (*consistency and uniformity*) dari berbagai sumber informasi.

Jika tidak ada kejelasan dan konsistensi serta keseragaman terhadap suatu standar dan tujuan kebijakan, maka yang menjadi standar dan tujuan kebijakan sulit untuk bisa dicapai. Melalui kejelasan itu, para pelaksana kebijakan dapat mengetahui apa yang diharapkan darinya dan tahu apa yang harus dilakukan. Dalam suatu organisasi publik, pemerintah daerah misalnya, komunikasi sering merupakan proses yang sulit dan komplek. Proses pentransferan berita kebawah didalam organisasi atau dari suatu organisasi ke organisasi lain dan ke komunikator lain, sering mengalami ganguan (*distortion*) baik yang

disengaja maupun tidak. Jika sumber komunikasi berbeda memberikan interprestasi yang tidak sama (*inconsistent*) terhadap suatu standar dan tujuan atau sumber informasi sama memberikan interprestasi yang penuh dengan pertentangan (*conflicting*), maka pada suatu saat pelaksana kebijakan akan menemukan suatu kejadian yang lebih sulit untuk melaksanakan suatu kebijakan secara intensif.

Jadi prospek implementasi kebijakan yang efektif, sangat ditentukan oleh komunikasi kepada para pelaksana kebijakan secara akurat dan konsisten (*accuracy and consistency*) (Van Mater dan Van Horn, dalam Widodo 2007:97). Disamping itu, koordinasi merupakan mekanisme yang ampuh dalam implementasi kebijakan. Semakin baik koordinasi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam implementasi kebijakan, maka kesalahan akan semakin kecil, demikian sebaliknya.

5. Disposisi atau sikap para pelaksana

Menurut pendapat Van Metter dan Van Horn (dalam Agustino, 2006:162): ”Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik”. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan publik biasanya bersifat *top down* yang sangat mungkin para pengambil keputusan tidak mengetahui bahkan tidak mampu

menyentuh kebutuhan, keinginan atau permasalahan yang harus diselesaikan.

Sikap mereka itu dipengaruhi oleh pendangannya terhadap suatu kebijakan dan cara melihat pengaruh kebijakan itu terhadap kepentingan-kepentingan organisasinya dan kepentingan-kepentingan pribadinya. Van Mater dan Van Horn (1974) (dalam Agustino, 2006:162) menjelaskan disposisi bahwa implementasi kebijakan diawali penyaringan (*befiltered*) lebih dahulu melalui persepsi dari pelaksana (*implementors*) dalam batas mana kebijakan itu dilaksanakan. Terdapat tiga macam elemen respon yang dapat mempengaruhi kemampuan dan kemauannya untuk melaksanakan suatu kebijakan, antara lain terdiri dari pertama, pengetahuan (*cognition*), pemahaman dan pendalaman (*comprehension and understanding*) terhadap kebijakan, kedua, arah respon mereka apakah menerima, netral atau menolak (*acceptance, neutrality, and rejection*), dan ketiga, intensitas terhadap kebijakan.

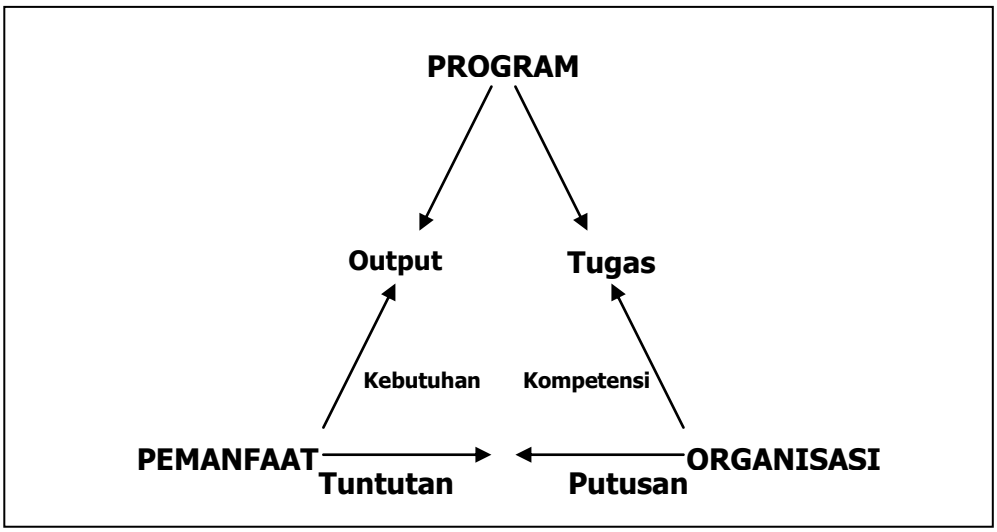
Pemahaman tentang maksud umum dari suatu standar dan tujuan kebijakan adalah penting, karena, bagaimanapun juga implementasi kebijakan yang berhasil, bisa jadi gagal (*frustated*) ketika para pelaksana (*officials*), tidak sepenuhnya menyadari terhadap standar dan tujuan kebijakan. Arah disposisi para pelaksana (*implementors*) terhadap standar dan tujuan kebijakan. Arah disposisi para pelaksana (*implementors*) terhadap standar dan tujuan kebijakan juga merupakan hal yang "*crucial*". Implementors mungkin bisa jadi gagal dalam melaksanakan kebijakan, dikarenakan mereka menolak apa yang menjadi tujuan suatu kebijakan.

Sebaliknya, apabila penerimaan yang menyebar dan mendalam terhadap standar dan tujuan kebijakan diantara mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan tersebut merupakan suatu potensi yang besar terhadap keberhasilan implementasi kebijakan. Pada akhirnya, intesitas disposisi para pelaksana (*implementors*) dapat mempengaruhi pelaksana (*performance*) kebijakan. Kurangnya atau terbatasnya intensitas disposisi ini, akan bisa menyebabkan gagalnya implementasi kebijakan.

6. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik

Hal terakhir yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi kebijakan adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi sumber masalah dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan, karena itu upaya implementasi kebijakan mensyaratkan kondisi lingkungan eksternal yang kondusif. Adanya kondisi yang kondusif ini memungkinkan implementasi kebijakan akan berjalan lancar dan terkendali.

Gambar 2.1
Model Kesesuaian



(Dikutip dari David C. Korten (1988) dalam Tarigan, 2000:19)

Korten menyatakan bahwa suatu program akan berhasil dilaksanakan jika terdapat kesesuaian dari tiga unsur implementasi program. *Pertama*, kesesuaian antara program dengan pemanfaat, yaitu kesesuaian antara apa yang ditawarkan oleh program dengan apa yang dibutuhkan oleh kelompok sasaran (pemanfaat). *Kedua*, kesesuaian antara program dengan organisasi pelaksana, yaitu kesesuaian antara tugas yang disyaratkan oleh program dengan kemampuan organisasi pelaksana. *Ketiga,* kesesuaian antara kelompok pemanfaat dengan organisasi pelaksana, yaitu kesesuaian antara syarat yang diputuskan organisasi untuk dapat memperoleh *output* program dengan apa yang dapat dilakukan oleh kelompok sasaran program.

Berdasarkan pola yang dikembangkan Korten, dapat dipahami bahwa jika tidak terdapat kesesuaian antara tiga unsur implementasi kebijakan, kinerja program tidak akan berhasil sesuai dengan apa yang

diharapkan. Jika *output* program tidak sesuai dengan kebutuhan kelompok sasaran jelas *output*-nya tidak dapat dimanfaatkan. Jika organisasi pelaksana program tidak memiliki kemampuan melaksanakan tugas yang disyaratkan oleh program maka organisasinya tidak dapat menyampaikan *output* program dengan tepat. Jika syarat yang ditetapkan organisasi pelaksana program tidak dapat dipenuhi oleh kelompok sasaran maka kelompok sasaran tidak mendapatkan *output* program. Oleh karena itu, kesesuaian antara tiga unsur implementasi kebijakan mutlak diperlukan agar program berjalan sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

Model kesesuaian implementasi kebijakan yang diperkenalkan oleh Korten memperkaya model implementasi kebijakan yang lain. Hal ini dapat dipahami dari kata kunci kesesuaian yang digunakan. Meskipun demikian, elemen (program, pemanfaat dan organisasi) yang disesuaikan satu sama lain juga sudah termasuk baik dalam dimensi isi kebijakan (program) dan dimensi konteks implementasi (organisasi) maupun dalam *outcomes* (pemanfaat).

2.2 Kinerja

2.2.1 Definisi Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksana suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok

individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya.

Sedangkan pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilainya kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi pengguna sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektifitas dalam mencapai tujuan (Robertson dalam Mahsun,2008 : 25).

Sementara menurut Lohman (2003) pengukuran kinerja merupakan suatu aktifitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategi organisasi (dalam Mahsun, 2008:25). Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dan membantu menajer dalam memonitoring implementasi stategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Jadi pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas penggambil keputusan dan akuntabilitas.

Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap penyelenggraan administrasi publik memicu gejolak yang berakar pada ketidakpuasan. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Sejalan dengan hal tersebut, maka kinerja instansi pemerintah kini lebih banyak mendapat sorotan karena masyarakat mulai mempertanyakan manfaat yang mereka peroleh atas pelayanan instansi pemerintah.

Kondisi ini mendorong peningkatan kebutuhan adanya suatu pengukuran kinerja terhadap para penyelenggara negara yang telah menerima amanat dari rakyat. Pengukuran tersebut akan melihat seberapa jauh kinerja yang telah dihasilkan dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan yang telah direncanakan.

2.2.2 Pengukuran Kinerja dan Peningkatan Kinerja

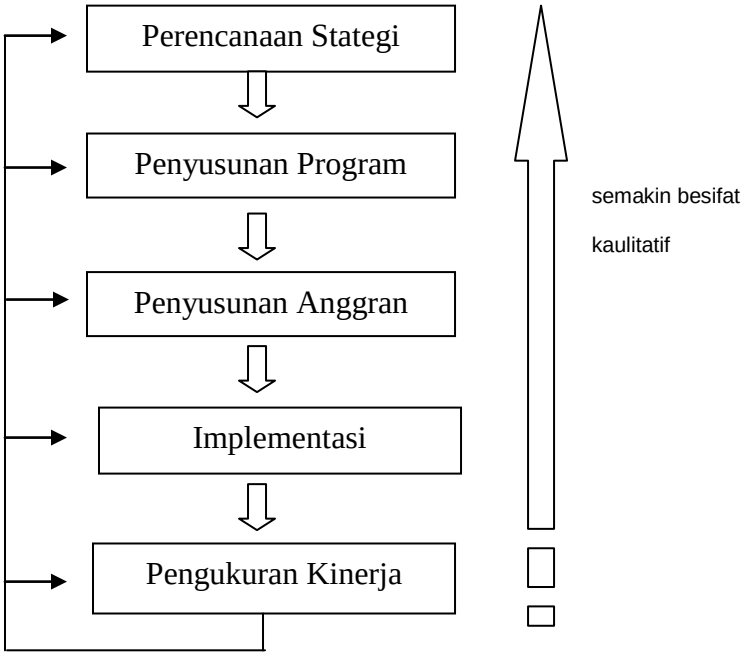
Pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir melainkan alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Hasil dari pengukuran kinerja akan memberitahu kita apa yang telah terjadi, bukan mengapa hal itu terjadi atau apa yang harus dilakukan. Suatu organisasi harus menggunakan pengukuran kinerja secara efektif agar dapat mengidentifikasi strategi dan perubahan oprasional apa yang dibutuhkan serta proses yang diperlukan dalam perubahan tersebut. Pengukuran kinerja menyediakan dasar bagi organisasi untuk menilai:

1) Bagaimana kemajuan atas sasaran yang telah ditetapkan.

2) Membantu dalam mengenali area-area kekuatan dan kelemahan.
3) Menentukan tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja.
4) Menunjukan bagaimana kegiatan mendukung tujuan organisasi.
5) Mambantu dalam membuat keputusan-keputusan dengan langkah inisiatif.
6) Mengutamakan alokasi sumber daya.
7) Meningkatkan produk-produk dan jasa-jasa kepada pelanggan (pengguna). (Mahsun,2008 : 35).

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Sebelum proses pengukuran kinerja dilakukan, berbagai aktivitas manajemen strategi harus sudah didesain dan dilaksanakan mulai dari perencanaan, penyusunan program, penyusunan anggran dan implementasi. Dalam suatu sistem manajemen stategi, pengukuran kinerja berfungsi sebagai alat penilai apakah stategi yang sudah ditetapkan telah berhasil dicapai. Dari hasil pengukuran kinerja dilakukan *feedback* sehingga tercipta sistem pengukuran kinerja yang mampu memperbaiki kinerja organisasi secara berkelanjutan (*continuous improvement*).

Gambar 2.2.
Sistem Pengukuran Kinerja Komprensif



Sumber : (Mahsun,2008: 39)

Berdasarkan umpan balik hasil pengukuran kinerja, manajemen bisa memperbaiki kinerja pada periode berikutnya, baik dalam perencanaan maupun implementasi.

Aktivitas-aktivitas manajemen sebelum pengukuran kinerja ini, yaitu mulai dari perencanaan strategis, penyusunan program, sampai pada penyusunan anggaran cenderung besifat kuantitatif dan sebaliknya bersifat kualitatif. Suatu subjek yang bersifat kuantitatif akan memudahkan manajemen untuk mengatur dan selanjutnya semakin mudah untuk dicapai karena terukur. Sebaliknya jika suatu obejek bersifat kualitatif dan bahkan abstrak akan menyulitkan manajemen untuk bisa mengendalikannya dan sulit untuk diukur ketercapainnya. Jadi, pengukuran kinerja terhadap ketercapaian anggaran lebih mudah

daripada mengukur ketercapaian program. Sedangkan mengukur ketercapaian program lebih mudah daripada mengukur ketercapaian strategi, demikian seterusnya.

2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapain kinerja menurut Keith Davis dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara faktor tersebut ialah kemampuan, motivasi, individu, serta lingkungan organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut:

2.2.3.1 Faktor Kemampuan

Faktor kemampuan *(ability)* terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *relity* (*knowledge* + *skill*).

> Artinya, ”pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaanya sehari-hari, maka akan mudah mencapai kinerja yang maksimal ”(dalam Mangkunegara, 2006:13).

Peranan kinerja sangat berpengaruh terhadap terwujudnya tujuan pemerintah, tetapi untuk memimpin manusia merupkan hal yang cukup sulit. Tenaga kerja selain diharapkan mampu, cakap dan terampil, juga hendaknya mempunyai kemauan dan kesungguhan untuk dapat bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

2.2.3.2 Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap *(attitude)* pegawai dalam menghadapi situasi kerja diperusahaan *(situasion).* Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakan diri pegawai yang terarah untuk mencapai organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Menurut Keith Davis yang dikutif A.A Anwar Mangkunegara

> ”Motivasi diartikan suatu sikap (*attiude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerja akan menunjukan kerja yang rendah, situsi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja” (dalam Mangkunegara, 2006:14).

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, yaitu :

a. Prinsip partisipasi, dalam usaha memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
b. Prinsip komunikasi, pemimpi mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, maka pegawai akan mudah dimotivasi kerjanya.
c. Prinsip mengakui adil bawahan pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dalam pengakuan tersebut, maka pegawai akan lebih mudah dimotivasi.
d. Prinsip pendelegasian wewenang, pemimpin yang memberikan otoritas wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
e. Prinsip memberi perhatian, pemimpin memberikan terhadap apa yang diinginkan pegawai, supaya termotivasi bekerja apa yang diharapkan pemimpin. (dalam Mangkunegara, 2006:16).

Berdasarkan pendapat di atas, maka motivasi merupakan sebuah bentuk dorongan yang diberikan oleh lembaga, atasan agar pegawai atau aparatur mau bekerja sesuai dengan tugas dan kewajiban yang diberikan. Sejalan pendapat di atas, Abraham Sperling mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah:

> "*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive"* (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri, penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif). (dalam Anwar, 2005:93).

Pendapat tersebut diatas, mengemukakan bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat *feedback* dari perusahaan yang berupa gaji untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Melalui penyesuaian diri terhadap lingkungan dimana tempat mereka bekerja agar dapat termotivasi.

2.2.3.3 Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antarfungsi psikis (rohani) dan pisiknya (jasmaniah). Melalui integritas yang tinggi antarfungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

> "Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan memdayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi (dalam Mangkunegara, 2006:16)".

Dengan kata lain, konsentrasi yang baik dibutuhkan dari individu dalam melakukan pekerjaan, maka harapan pemimpin mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Bekerja produktif bisa didapat asalkan setiap individu mempunyai kecerdasan pikiran/*Inteligensi Quotiont* (IQ) dan kecerdasan emosi/*Emotional Quotiont* (EQ).

2.2.3.4 Faktor Lingkungan Organisasi

Dibentuknya organisasi yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efesiensi, efektivitas, dan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan.

Menurut William Stern yang dikutif A.A Anwar Mangkunegara:

> ”Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang (dalam Mangkunegara, 2006:17)”.

Dengan demikian, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia dapat tetap berprestasi dalam bekerja. Hal tersebut bagi individu yang bersangkutan, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya sendiri serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya sesuai dengan harapan individu tersebut didalam suatu organisasi.