

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Organisasi Publik**

Substansi yang perlu dilihat sebelum memahami konsep organisasi publik secara utuh adalah kata “publik” itu sendiri. Banyak makna yang melekat di dalam pengertian dari kata publik. Terdapat lima sudut pandang dari makna publik, yaitu; sudut pandang pluralis, pilihan publik, keterwakilan legislatif, penyelenggaraan pelayanan, dan kewarganegaraan.

Bagaimanapun organisasi publik senantiasa bergesekan dengan masalah kepentingan masyarakat, sehingga tidak terhindar dari sejumlah kepentingan yang ada dan tersebar, disamping itu bahkan membentuk semacam afiliasi-afiliasi dalam rangka memperjuangkan kepentingannya. Hal ini selanjutnya dapat termanifestasi dalam kelompok kepentingan, organisasi publik mempunyai resiko di dalam pengambilan keputusan, berupa kesulitan di dalam menentukan sebuah kebijakan publik yang dapat memuaskan sejumlah tuntutan yang disampaikan oleh seluruh kelompok kepentingan. Dalam rangka menyelesaikan permasalahan tersebut maka perlu dipertimbangkan pilihan-pilihan publik yang dipandang rasional. Sedangkan untuk mencapai keadilan di dalam proses pembuatan keputusan perlu melibatkan publik secara representatif. Hal ini dapat ditempuh melalui keterwakilan di dalam legislatif. Di sisi lain publik diartikan sebagai

pelanggan, yaitu seluruh masyarakat yang dilayani melalui lembaga atau instansi pemerintah yang bergerak di bidang pelayanan publik. Publik dalam konteks negara, lebih tepat diartikan sebagai warga negara yang secara sah terdaftar sebagai warga negara suatu negara tertentu, yang karena statusnya tersebut perlu mendapatkan perlindungan, pelayanan dan jaminan.

Pengertian publik sebagaimana telah dijabarkan tersebut akan tepat jika dipahami secara kontekstual. Dengan demikian, organisasi publik meskipun bersentuhan dengan seluruh sudut pandang di dalam memaknai publik hendaknya lebih berorientasi pada pengertian yang terakhir mencakup seluruh warga negara.

Secara tidak langsung organisasi publik dapat dipahami sebagai birokrasi pemerintahan karena tipe ideal birokrasi yang pada awalnya diterima, diterapkan dan dikembangkan oleh pemerintah. Dilihat dari aspek yang ingin dicapai oleh organisasi publik mempunyai misi sangat mulia, yaitu memberikan pelayanan kepada warga negara, memberikan perlindungan dan rasa aman, mewujudkan kesejahteraan sosial dan keadilan. Oleh karena itu harapan rakyat menjadi sangat besar kepada organisasi publik. Hal ini hanya dapat diwujudkan apabila struktur organisasi dan sumber daya manusia cukup memadai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

## 2.2. Motivasi

### 2.2.1. Pengertian

“Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan–kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan dapat mengarahkan perilaku orang tersebut” (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 2004, 94). “Motivasi juga mempunyai arti yang sama dengan motif yakni suatu daya pendorong atau perangsang untuk melakukan sesuatu” (Moekijat, 2002, 5). Dalam pengertian tersebut, motivasi dalam diri seseorang dipandang sebagai suatu kekuatan tanpa memperhitungkan adanya kelemahan dan faktor – faktor lain yang pasti ada dalam tiap individu.

“Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebagian besar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya” (Siagian, 2002, 102). “Bahwa motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan sesuai juga dengan pandangan bahwa motivasi adalah keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan” (Widjaja, 1995, 20).

Terdapat dua sumber motivasi menurut Moekijat yaitu motivasi intern dan motivasi ekstern. Motivasi intern semua menyangkut motivasi dari dalam yaitu motif seseorang berperilaku

atas dorongan diri sendiri, yang mempertimbangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat dalam seorang individu dan kebutuhannya serta keinginannya. “Motivasi ekstern yaitu motivasi dan dorongan yang bersumber dari luar yaitu : gaji, kondisi kerja dan kebijaksanaan perusahaan, serta masalah-masalah pekerjaan, seperti penghargaan, promosi dan tanggung jawab” (Moekijat, 2002, 9-10).

Bahwa motivasi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan dalam pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada karyawan untuk bertindak dengan tujuan agar karyawan tersebut lebih giat dan bersemangat dalam bekerja sehingga mencapai hasil sebagaimana yang telah ditetapkan. Karenanya kearah tujuan-tujuan organisasi yang dikoordinasikan oleh kemampuan. Upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu.

Uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang dapat menggerakkan seseorang untuk melakukan kegiatan dan menimbulkan semangat dan gairah kerja yang mengarah pada tercapainya suatu tujuan tertentu. Disamping itu dengan mengetahui makna dari motivasi, diharapkan dapat dicari metode atau cara memotivasi dari luar. Ini merupakan hakekat tugas dan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yaitu bagaimana memotivasi para karyawan dalam rangka mempengaruhi dan mengarahkan perilaku agar berperilaku sesuai dengan budaya organisasi yaitu produktif dan berkinerja tinggi.

## 2.2.2. Teori- teori Motivasi

Teori motivasi dikelompokkan atas dua teori besar yaitu : (1) Teori Proses (*Process Theory*) dan (2) Teori Kepuasan (*Content Theory*). (Hasibuan, 2003, 103)

### 1. Teori Motivasi Proses

Teori motivasi proses berusaha menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu” agar setiap individu bekerja giat sesuai keinginan pimpinan. Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses “sebab dan akibat” bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, maka hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang dicapai tercermin dari bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini akan merupakan kegiatan hari kemarin.

Proses motivasi berkaitan dengan usaha untuk menjabarkan/menterjemahkan motivasi ke arah suatu perilaku tertentu yang diharapkan. Dalam kaitan dengan teori Motivasi Proses dikenal ada tiga teori yaitu:

a. Teori Harapan ( *Expectancy Theory* )

Dikemukakan oleh Victor Vroom. Teori ini menyatakan bahwa apa yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat adalah tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka ia akan bekerja keras, begitu pun sebaliknya. Teori ini didasarkan atas :

1). Harapan ( *Expectancy* )

Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku.

2). Nilai ( *Valence* )

Nilai adalah akibat dari perilaku tertentu yang mempunyai nilai / martabat tertentu ( daya atau nilai motivasi ) bagi setiap individu yang bersangkutan.

3). Pertautan ( *Instrumentality* )

Pertautan adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

Dalam penerapannya makna teori tersebut adalah bahwa seorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakininya upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik, dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar dari organisasi seperti bonus yang lebih besar, kenaikan gaji serta promosi dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan-tujuan pribadinya. Jadi teori harapan memfokuskan analisisnya pada tiga jenis hubungan, yaitu :

- 1). Hubungan upaya dengan kinerja dimana karyawan mempunyai persepsi, bahwa upaya yang lebih besar berakibat pada kinerja yang makin memuaskan.
- 2). Hubungan kinerja dengan imbalan. Hubungan ini menyangkut keyakinan seseorang bahwa menampilkan kinerja pada tingkat tertentu akan berakibat pada hasil tertentu yang diinginkan.
- 3). Hubungan imbalan dengan tujuan pribadi. Yang memungkinkan disini ialah sejauh mana imbalan yang diterima dari organisasi memuaskan tujuan dan kebutuhan pribadi dari karyawan termasuk disini imbalan dalam bentuk immateriil seperti peningkatan

jabatan dan semacamnya serta seberapa besar daya tarik imbalan tersebut bagi yang bersangkutan.

b. Teori Penguatan ( *Reinforcement Theory* )

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. (Hasibuan, 2003, 121) Ada empat metode pembentukan yang dapat digunakan untuk membentuk perilaku karyawan, yaitu penguatan yang bersifat positif, negatif, pengenaan hukuman dan pemadaman. (Siagian, 2002, 112)

- 1). Penguatan yang bersifat positif yaitu teknik yang berakibat suatu nikmat sebagai respon atas stimulan tertentu, sehingga timbul perilaku dalam bentuk keinginan untuk mengulangi perbuatan serupa, misalnya pemberian pujian.
- 2). Penguatan yang bersifat negatif yaitu teknik yang bersifat pada sesuatu yang tidak enak sebagai respon atas stimulus tertentu, sehingga timbul keinginan untuk tidak mengulangi perbuatan serupa, misalnya pemberian teguran.
- 3). Pengenaan hukuman adalah bentuk yang lebih berat dari penguatan negatif, misalnya seorang karyawan dikenakan



hukuman penundaan kenaikan gaji karena suatu pelanggaran yang cukup berat.

- 4). Pemadaman yaitu tindakan atasan untuk menghilangkan keinginan seseorang bawahannya berbuat sesuatu yang dipandang sebagai perwujudan perilaku tertentu yang tidak diinginkan oleh atasan yang bersangkutan.

Prinsip dari teori ini adalah bahwa manusia pada hakekatnya adalah malas, tidak mau bertanggung jawab walaupun bisa ia lakukan, oleh karena itu maka karyawan harus diawasi terus dan memotivasi dengan cara memberi hadiah bilamana berbuat baik dan dihukum bila berbuat sebaliknya.

c. Teori Keadilan

Teori ini menyatakan bahwa suatu hal yang manusiawi apabila dalam kehidupannya termasuk dalam pekerjaan, seseorang mengharapkan perlakuan yang adil akan tetapi wajar dan normal pula jika seorang melihat keadilan dengan sisi yang subyektif. Para karyawan biasanya melakukan perbandingan antara diri sendiri dan orang lain di dalam dan di luar organisasi. Kesemuanya itu mempunyai dampak terhadap perilaku karyawan yang bersangkutan. Dengan kata lain, berdasarkan teori ini apabila karyawan merasa

diperlakukan tidak adil maka sangatlah mungkin mereka tidak akan berusaha maksimal menampilkan kinerja terbaiknya dan menurunkan mutu hasil pekerjaannya dan barangkali memutuskan berhenti dari pekerjaan tersebut.

Teori motivasi proses menyimpulkan bahwa perilaku individu dapat diarahkan agar dapat bekerja dengan giat sesuai keinginan pimpinan. Hasil yang dicapai tercermin dari bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang. Hal ini sejalan dengan perilaku manusia yang selalu memerlukan arahan dan bantuan dalam melakukan kegiatannya.

## 2. Teori Motivasi Kepuasan

Dalam teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan, dan kepuasan materiil maupun non materiil dari apa yang diperoleh dari pekerjaannya. Termasuk dalam teori motivasi kepuasan yaitu :

### a. *'Maslow's Need Hierarchy Theory*

Menurut Maslow, manusia mempunyai sejumlah kebutuhan yang klasifikasinya pada lima tingkatan atau hierarki yaitu :

- 1). Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan yang meliputi rasa lapar, rasa haus, kebutuhan akan perlindungan, kebutuhan seks dan kebutuhan fisiologis lainnya.
- 2). Kebutuhan akan rasa aman yaitu kebutuhan yang meliputi kebutuhan akan keamanan dan proteksi dari gangguan fisik dan emosi.
- 3). Kebutuhan sosial yaitu kebutuhan yang meliputi : kasih sayang, rasa memiliki dan dimiliki, penerimaan dan persahabatan.
- 4). Kebutuhan harga diri yaitu kebutuhan yang meliputi : harga diri internal seperti menghormati diri sendiri, otonomi dan usaha untuk mencapai hasil. Harga diri eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
- 5). Kebutuhan aktualisasi/perwujudan diri yaitu kebutuhan yang digambarkan dengan dorongan untuk menjadi apa yang diinginkan seseorang meliputi : pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan kebutuhan seseorang.

Teori Maslow beranggapan bahwa :

- a). Orang akan memenuhi kebutuhan yang lebih pokok sebelum mengarahkan perilaku untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.
- b). Orang mempunyai keinginan untuk berkembang ke arah yang lebih baik dan maju.

b. *Herzberg's Two Factors Motivation 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. Disebut juga Teori Motivasi Dua Faktor atau Teori Motivasi Kesehatan atau Faktor Higienis. Berdasarkan penelitian Herzberg terdapat tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, yaitu :

- 1). Hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- 2). Hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain sebagainya.
- 3). Karyawan kecewa jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg menyatakan bahwa dalam orang melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan

kebutuhan yaitu : *Maintenance Factors* dan *Motivation Factors*.

*Maintenance factors* adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan tunjangan-tunjangan lainnya.

*Motivation factors* adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologi seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat.

c. *Alderfer's Existence, Relatedness and Growth ( ERG ) Theory*

Menurut teori ini terdapat tiga kelompok kebutuhan yang utama yaitu :

1). Kebutuhan akan keberadaan ( *Existency Needs* )

*Existence Needs* berhubungan dengan kebutuhan dasar yaitu kebutuhan dasar yaitu kebutuhan yang dipenuhi oleh faktor seperti : makanan, udara, upah dan kondisi kerja. Kelompok eksistensi sebagai kebutuhan berkaitan dengan pemuasan, kebutuhan materi yang diperlukan dalam mempertahankan eksistensi seseorang, yang kalau dikaitkan dengan teori Maslow terlihat pada kebutuhan fisiologis dan keamanan.

2). Kebutuhan akan Afiliasi ( *Relatedness Needs* )

*Relatedness Needs* / Kelompok hubungan yaitu kebutuhan yang dipenuhi oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat, sebagai kebutuhan berkaitan dengan pentingnya pemeliharaan hubungan interpersonal yang dalam teori Maslow tergambar pada kebutuhan sosial dan harga diri.

3). Kebutuhan akan kemajuan ( *Growth Needs* )

*Growth Needs* / kelompok pertumbuhan yaitu kebutuhan dimana individu merasa puas dengan membuat kontribusi yang kreatif dan produktif demi kemajuan organisasi serta

turut serta dalam pengambilan keputusan dan partisipasi aktif lainnya demi kemajuan organisasi. Pertumbuhan merupakan kebutuhan untuk berkembang secara intelektual yang berarti identik dengan kebutuhan aktualisasi diri seperti yang ditekankan Maslow.

d. *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory*

Teori ini disebut juga dengan teori motivasi prestasi yang dikemukakan oleh David Mc. Clelland. Teori ini menggolongkan tiga jenis kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu :

1). Kebutuhan akan prestasi ( *Need of Achievement* )

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, karena itu kebutuhan akan berprestasi ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi yang optimal. Karyawan akan antusias dan memiliki semangat kerja yang tinggi untuk berprestasi lebih baik lagi asalkan kemungkinan untuk hal itu diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang

besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya ia dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

2). Kebutuhan akan Afiliasi ( *Need of Affiliation* )

Kebutuhan akan afiliasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, karena kebutuhan akan afiliasi ini yang akan merangsang gairah kerja seorang karyawan dan menyebabkan seseorang memiliki semangat kerja yang tinggi. Setiap orang ingin mendapat perhatian untuk dipuaskan karena predikat manusia sebagai makhluk sosial, keinginan disenangi, dicintai, kesediaan bekerja sama, iklim bersahabat dan saling mendukung dalam organisasi merupakan bentuk-bentuk pemuasan kebutuhan ini. Melalui kebutuhan afiliasi ini seseorang akan termotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk dengan senang hati menyelesaikan tugas-tugasnya.

3). Kebutuhan akan kekuasaan ( *Need of Power* )

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, karena kebutuhan akan kekuasaan ini merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi. Ego manusia yang ingin lebih berkuasa dari



manusia lainnya sehingga menimbulkan persaingan. Persaingan yang ditumbuhkan secara sehat akan membuat pegawai termotivasi untuk bekerja giat. Oleh karena itu untuk mendapatkan kedudukan yang baik dalam organisasi, maka seseorang akan berusaha dan termotivasi untuk menyenangkan setiap pekerjaan yang diberikan dan berupaya semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan itu dengan baik.

e. Teori Motivasi *Claude S. George*

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

- 1). Upah yang layak
- 2). Kesempatan untuk maju
- 3). Pengakuan sebagai individu
- 4). Keamanan kerja
- 5). Tempat kerja yang baik
- 6). Penerimaan oleh kelompok
- 7). Perlakuan yang wajar
- 8). Pengakuan atas prestasi.

Teori motivasi kepuasan menyimpulkan bahwa orang akan bersemangat dalam bekerja karena adanya dorongan kebutuhan, baik materil maupun immateriil. Kebutuhan tersebut dapat diklasifikasikan dalam lima tingkatan, dimulai pada kebutuhan yang paling dasar dan jika kebutuhan tersebut sudah terpenuhi maka akan beralih ke tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi.

### **2.2.3. Motivasi Kerja**

“Motivasi kerja dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji” (Mangkunegara, 2002, 103).

Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja seorang auditor merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri auditor yang perlu dipenuhi dan mendapat perhatian dari pihak manajemen atau pimpinan organisasi agar auditor dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Jika sudah mampu menciptakan kondisi yang mendorong setiap auditor agar melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga timbul rasa puas dalam diri setiap auditor, maka kinerja yang baik akan dapat kita peroleh.

Tinggi rendahnya motivasi kerja yang dimiliki setiap auditor banyak ditentukan oleh berbagai faktor baik dari dalam maupun dari

luar dirinya, faktor lingkungan misalnya dapat mencegah timbulnya perasaan tidak puas para auditor terhadap pekerjaannya, berusaha mencegah kemerosotan semangat kerja. Faktor lingkungan menurut Herzberg, meliputi gaji, kondisi kerja, keamanan, kebijaksanaan dan administrasi, perilaku supervisor dan hubungan antar pribadi.

Faktor lainnya seperti pekerjaan itu sendiri yang tidak menimbulkan ketidakpuasan bila tidak ada, tetapi kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan juga dapat meningkatkan prestasi para auditor. Faktor ini disebut faktor pendorong (motivator) atau pencapaian prestasi, pekerjaan itu sendiri, pertanggungjawaban, kemajuan dan pertumbuhan Herzberg menyebut kategori kebutuhan yang kedua sebagai motivasi karena kebutuhan-kebutuhan ini cenderung efektif memotivasi orang untuk berprestasi.

Terdapat berbagai alasan bagi auditor untuk memenuhi segala kebutuhan dan alasan itu mendorong auditor berbuat guna pemenuhan kebutuhannya. Apabila dorongan dirasa kuat maka kerja yang ditimbulkan akan tinggi. Sebaliknya jika dorongan itu dirasakan rendah maka motivasinya akan rendah.

Lebih lanjut Anwar P. Mangkunegara mengutip pendapat Mc.Clelland terdapat enam aspek penting dari orang yang mempunyai motif kerja yang unggul, yaitu :

- 1). Memiliki tanggung jawab yang tinggi
- 2). Berani mengambil dan memikul resiko

- 3). Memiliki tujuan yang realistik
- 4). Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
- 5).Memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam semua kegiatan yang dilakukan
- 6).Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Jadi berdasarkan uraian diatas, motivasi kerja seorang auditor merupakan dorongan dalam diri seorang auditor untuk dapat bekerja dan mencapai prestasi kerja yang tinggi. Hal tersebut dapat dicapai antara lain dengan enam aspek yang termasuk dalam ciri-ciri karyawan yang memiliki motif kerja yang unggul yaitu memiliki tanggung jawab yang tinggi termasuk disini adalah memenuhi target pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya, berani mengambil dan memikul resiko sehingga seseorang akan berupaya menyelesaikan pekerjaan dengan teliti tanpa terjadi kesalahan dan meminimalkan resiko yang terjadi, memiliki tujuan yang realistik, memiliki rencana kerja yang menyeluruh serta berupaya mematuhi prosedur kerja yang ada dan berjuang untuk merealisasi tujuan, memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam semua kegiatan yang dilakukan, mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Disamping itu hal-hal yang dapat memotivasi seseorang untuk bekerja dengan baik antara lain ikut dilibatkannya pegawai dalam pengambilan keputusan, dengan demikian pegawai akan merasa turut serta memberikan kontribusi dalam organisasi, juga imbalan dalam bentuk immateriil seperti promosi jabatan, pengembangan karier dan diikutsertakan dalam peningkatan pengetahuan dan ketrampilan demi perbaikan kualitas kinerja.

Selain daripada itu, dukungan dari pimpinan suatu organisasi menjadi penting sebagai salah satu implementasi dari motivasi ekstern seperti dalam hal pengembangan karier, kesejahteraan auditor dan diikutsertakannya auditor dalam program pelatihan-pelatihan yang menunjang pekerjaannya termasuk salah satu sumber motivator. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Moekijat yang menyebutkan bahwa terdapat dua sumber motivasi dimana salah satunya adalah motivasi ekstern.

## **2.3. Konsep Kemampuan Kerja**

### **2.3.1. Pengertian**

1) Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnely (2004, 54)

“Kemampuan kerja didefinisikan sebagai suatu sifat yang dibawa dari lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya”.

- 2) Menurut Robbins (2001) "Kemampuan (*ability*) adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu faktor kemampuan intelektual dan kemampuan fisik".

### **2.3.2. Karakteristik Kemampuan Kerja**

Menurut Thoha (1996, 32), "Manusia berbeda perilakunya karena berbeda kemampuannya, ada yang beranggapan perbedaan kemampuan disebabkan sejak lahir, adapula yang beranggapan karena perbedaan menyerap informasi dari suatu gejala dan adapula yang beranggapan karena kombinasi keduanya". Oleh karenanya kecerdasan merupakan salah satu perwujudan dari kemampuan seseorang. Lepas dari setuju atau tidak setuju dari perbedaan-perbedaan tersebut, ternyata bahwa kemampuan seseorang dapat membedakan perilakunya dan karena perbedaan kemampuannya ini maka dapat kiranya dipergunakan untuk memprediksi pelaksanaan dan hasil kerja seseorang yang bekerjasama di dalam suatu organisasi tertentu.

Menurut Timpe (2003, 111), "Profil seseorang pegawai yang produktif menekankan pada mutu dan bukan pada kuantitas". Menambah lebih banyak pegawai, belum tentu berhasil meningkatkan

produktifitas. Sebelum mempekerjakan orang baru seharusnya dipastikan dahulu bahwa yang ada sekarang sudah memiliki kinerja menurut kemampuan mereka dan sesuai dengan harapan. Gambaran kualifikasi pegawai yang berkemampuan kerja adalah:

- Cerdas dan dapat belajar dengan cepat
- Kompetensi secara profesional/teknis.
- Kreatif dan Inovatif (memperbaiki hasil kerja).
- Memahami pekerjaan.
- Bekerja dengan efisien.
- Dianggap bernilai oleh pengawasnya.
- Mau menerima kritik yang konstruktif.
- Mudah menerima ide-ide.
- Berupaya memanfaatkan peluang.
- Berupaya meningkatkan kualitas diri.

## **2.4. Kesiapan Menerima Perubahan**

### **2.4.1. Pengertian Kesiapan**

Pada dasarnya, setiap individu dalam kehidupannya akan mengalami perubahan-perubahan. Perubahan itu akan dapat diketahui, apabila dilakukan perbandingan, artinya dalam menelaah keadaan suatu masyarakat atau lingkungan pada saat tertentu dengan membandingkan pada masa lalunya. Seseorang baru dapat belajar

tentang sesuatu, apabila di dalam dirinya sudah terdapat kesiapan (*readiness*) untuk mempelajari sesuatu itu. Sesuai dengan kenyataan, bahwa masing-masing individu memiliki perbedaan individual, maka yang bersangkutan memiliki sejarah atau latar belakang perkembangan yang berbeda-beda. Hal ini menyebabkan adanya pola pembentukan kesiapan yang berbeda-beda pula pada masing-masing individu.

“Cronbach memberikan pengertian tentang *readiness* sebagai segenap sifat atau kekuatan yang membuat seseorang dapat bereaksi dengan cara tertentu” (Soemanto, 1990, 71). Kesiapan merupakan proses belajar yang melibatkan beberapa faktor yang berlangsung secara bersama-sama, yaitu:

- 1) Perlengkapan dan pertumbuhan fisiologis. Hal ini menyangkut pertumbuhan terhadap kelengkapan pribadi seperti tubuh pada umumnya, alat indera dan kapasitas intelektual.
- 2) Motivasi yang menyangkut kebutuhan, minat dan tujuan individu untuk mempertahankan, serta mengembangkan diri.

Dengan demikian, kesiapan seseorang itu senantiasa mengalami perubahan setiap hari sebagai akibat dari pertumbuhan dan perkembangan fisiologis dan psikologis, serta adanya desakan dari lingkungan.

“*Readiness* memerlukan adaptasi, suatu bagian dari kondisi manusia yang merupakan proses berkelanjutan dalam berinteraksi dengan lingkungan dan belajar memperkirakan serta mengontrolnya”



(Good and Brophy, 1997). Mekanisme adaptasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu akomodasi sebagai perubahan dalam respon terhadap lingkungan. Asimilasi adalah proses untuk merespon terhadap situasi stimulus atau rangsangan dengan menggunakan pola yang sudah ada.

Dari uraian yang dikemukakan, terlihat bahwa kesiapan seseorang itu merupakan sifat-sifat dan kekuatan pribadi yang berkembang. Perkembangan ini memungkinkan seseorang tersebut untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan mampu memecahkan persoalan yang dihadapinya. Perkembangan kesiapan terjadi melalui prinsip-prinsip berikut:

- 1) Semua aspek pertumbuhan berinteraksi dan bersama membentuk *readiness*.
- 2) Pengalaman seseorang turut mempengaruhi pertumbuhan fisiologis individu.
- 3) Pengalaman mempunyai efek kumulatif dalam perkembangan fungsi-fungsi kepribadian individu, baik jasmani maupun kejiwaan.
- 4) Apabila *readiness* untuk melaksanakan kegiatan tertentu terbentuk pada diri seseorang, maka pada saat-saat tertentu dalam kehidupannya merupakan masa formatif bagi perkembangan pribadinya. Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut, jelas bahwa apa yang telah dicapai seseorang pada masa lalu akan mempunyai arti

bagi aktifitasnya sekarang, dan apa yang terjadi pada saat sekarang akan memberikan sumbangan terhadap *readiness* individu dimasa mendatang.

Ada beberapa unsur yang dapat membentuk kesiapan, yaitu:

- 1) Kematangan merupakan dasar pembentukan *readiness*. Kecepatan pertumbuhan pada masing-masing individu tidak sama. Perbedaan itu karena pengaruh fisiologis, psikologis dan sosial. Beberapa hal yang mempengaruhi kematangan adalah sebagai berikut:
  - a. Dasar-dasar biologis yang menyebabkan terjadinya tingkah laku, yaitu adanya sistem syaraf sebagai penggerak tingkah laku.
  - b. Perubahan-perubahan dalam otak, yang dapat menimbulkan tingkah laku baru yang tidak terduga sebelumnya.
  - c. Perubahan karena perkembangan biologis, yang menentukan perkembangan struktur sistem syaraf, otak dan indera, sehingga hal tersebut memungkinkan seseorang matang mengadakan reaksi pada setiap rangsangan.
- 2) Lingkungan atau kultur dapat mendukung pembentukan *Readiness*, maka dari itu, proses belajar memiliki peran yang penting dalam pembentukan *readiness*. Pada dasarnya individu belajar secara bertingkat sesuai dengan tingkat kemampuan dan *readiness*. *Readiness* dapat dikembangkan dengan membuat

modeling atau abstraksi tentang materi yang dipikirkan atau diajarkan, terutama pada tingkat analisis yang lebih mudah.

#### **2.4.2. Pengertian Perubahan**

Perubahan pada prinsipnya merupakan suatu proses yang terus-menerus, artinya bahwa setiap orang pada kenyataannya akan mengalami peristiwa itu, namun proses terjadinya pada setiap orang tidak akan sama, ada yang lebih cepat dan ada yang lambat, bahkan setiap stagnan menghadapi perubahan itu, dan begitu pula proses perubahan yang terjadi pada suatu organisasi. Dengan demikian perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda. (Taneko, 1990, 67)

Menurut Greenberg dan Baron (1997), “Perubahan organisasi merupakan transformasi secara terencana atau tidak terencana di dalam struktur, teknologi dan manusianya”. Perubahan dalam organisasi dapat terjadi karena adanya penggerak-penggerak tertentu. Daya penggerak untuk proses-proses perubahan dalam suatu organisasi dapat datang dari dalam atau internal dan dari luar atau eksternal. Perubahan dapat dilakukan secara terencana atau tidak terencana. Terencana apabila perubahan terjadi secara disengaja dan berorientasi pada tujuan, sedangkan tidak terencana terjadi karena kekuatan luar yang tidak bisa dikontrol oleh organisasi.

Organisasi dewasa ini menghadapi dinamika dan perubahan lingkungan, dan terdapat kekuatan yang mendorong terjadinya perubahan, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Kekuatan eksternal meliputi karakteristik demografis, kemajuan teknologi, perubahan pasar, serta tekanan sosial dan politik. Kekuatan internal bersumber pada masalah SDM, perilaku dan keputusan manajerial. (Kretiner, And Kinicki, 2001, 151)

Apabila diperhatikan, terlihat banyak faktor yang menggerakkan perubahan. Berdasarkan uraian Firth disebutkan bahwa faktor-faktor yang menjadi penggerak perubahan adalah gagasan-gagasan, ide-ide atau keyakinan-keyakinan dan hasil-hasil budaya. (Taneko, 1990, 69). Awal dari perubahan adalah komunikasi, yaitu proses informasi yang disampaikan dari individu yang satu kepada individu yang lain, dan yang dikomunikasikan itu adalah gagasan, ide dan keyakinan maupun hasil budaya tadi. (Bertrand, 1980, 49)

David McLelland menyatakan bahwa dorongan yang menyebabkan terjadinya perubahan adalah virus mental, suatu cara berfikir tertentu yang cenderung seseorang bertingkah laku secara giat. Virus mental ini diberi istilah *need of achievement*, yaitu kebutuhan untuk meraih hasil atau prestasi. Apabila konsepsi ini dikaji, maka hasil dari virus mental tersebut tidak lain adalah gagasan, ide dan keyakinan maupun hasil budaya atau teknologi. (Taneko, 1990, 73)

Kekuatan yang mempengaruhi perubahan antara lain adalah kekuatan pendorong (*motivational forces*). Hal tersebut dinilai sebagai suatu hal yang sangat penting, karena tanpa adanya kekuatan tersebut seseorang tidak akan berubah. Kekuatan ini berasal dari segala aspek situasi yang merangsang kemauan untuk melakukan perubahan. Sumber dari kekuatan tersebut berasal dari hal-hal berikut:

- 1) Ketidakpuasan terhadap situasi yang ada, maka ada keinginan untuk mencari situasi lain.
- 2) Adanya pengetahuan tentang perbedaan, yaitu antara yang ada dengan yang seharusnya ada.
- 3) Adanya tekanan dari luar seperti kompetisi, keharusan menyesuaikan diri.
- 4) Kebutuhan dari dalam untuk mencapai efisiensi dan peningkatan, serta produktivitas yang tinggi.

Perubahan mengandung serangkaian tindakan untuk mencapai kemajuan atau mengembangkan keinginannya. Proses perubahan harus dilakukan secara bertahap dan setiap tahap tumbuh berdasarkan pengalaman dari tahap sebelumnya. Seseorang yang akan menerima perubahan harus dipersiapkan terlebih dahulu, karena bisa terjadi kegagalan, apabila program perubahan terjadi tanpa adanya kesiapan.

Kotter (1996) berpendapat bahwa proses perubahan dilakukan melalui tahapan berikut:

- 1) Menentukan rasa urgensi, yaitu mengidentifikasi dan mempelajari situasi internal dan eksternal yang dihadapi.
- 2) Menciptakan koalisi penerahan, yaitu membentuk kelompok kerja sebagai tim.
- 3) Membangun visi dan strategi, yaitu menciptakan visi untuk mengarahkan usaha perubahan dan mengembangkan strategi untuk mencapai visi.
- 4) Mengkomunikasikan visi yang telah berubah. Agar dipahami dan mendapatkan dukungan.
- 5) Pemberdayaan aksi secara luas, yaitu struktur, sistem dan mekanisme perlu diubah, disesuaikan dengan visi.
- 6) Membangkitkan kemenangan jangka pendek, yaitu perlu segera memberikan bukti keberhasilan dan kemenangan.
- 7) Mengkonsolidasikan keuntungan dan menghasilkan perubahan lebih lanjut, dengan menggunakan peningkatan-peningkatan kredibilitas-kredibilitas merubah semua sistem, struktur, dan kebijakan yang tidak sesuai dengan perubahan.
- 8) Menetapkan pendekatan baru ke dalam budaya, dengan menciptakan kinerja lebih baik melalui pelayanan dan orientasi produktifitas.

Siapa yang bertanggung jawab terhadap proses perubahan tersebut, dialah yang disebut agen perubahan, yaitu orang yang bertindak sebagai katalis dan bertanggung jawab untuk mengelola

perubahan. Agen perubahan adalah seseorang yang profesional dalam tugasnya untuk membantu kelompok atau organisasi untuk merencanakan sasaran, mencari pemecahan masalah, mencari tindakan untuk memperbaiki situasi dan mengadakan evaluasi dari hasil usaha tersebut. Perubahan adalah suatu proses yang sudah pasti, maka dari itu tidak perlu dihindari, tetapi untuk dihadapi, dikelola dan dikendalikan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya pengelolaan terhadap perubahan, yaitu: (Rogers, and Shoemaker, 1981, 154)

- 1) Inovasi, yaitu ide baru yang merupakan hasil ciptaan yang dihasilkan.
- 2) Komunikasi, yaitu interaksi yang berlangsung sewaktu seseorang yang satu menkomunikasikan ide baru tersebut kepada orang yang lain, baik langsung maupun tidak langsung.
- 3) Sistem Sosial, dimana individu bertindak secara berkelompok dikaitkan dengan inovasi tertentu.
- 4) Unsur waktu, ada individu yang cepat menerima, ada pula yang lambat menerima inovasi.

Tingkat penerimaan perubahan sangat tergantung kesiapan (*readiness*) seseorang. Apabila seseorang secara psikologis sudah siap untuk menerima perubahan, maka tidak akan mengalami kesulitan untuk menyesuaikan diri. Menurut Robbins (2001) , “ada

kecenderungan seseorang untuk resisten terhadap perubahan”. Hal tersebut terjadi dengan alasan berikut:

- 1) Terpaksa merubah kebiasaan yang sudah dinikmati.
- 2) Timbulnya rasa tidak aman atau ketidakpastian.
- 3) Berpengaruh pada faktor ekonomi.
- 4) Ketakutan atas hal yang tidak diketahui.
- 5) Terbatasnya informasi menyebabkan kegagalan mengenai kebutuhan akan perubahan.

Resistensi terhadap perubahan adalah respon emosional atau perilaku terhadap perubahan pekerjaan nyata atau yang dibayangkan. Cara atau taktik yang disarankan sebagai upaya untuk mengatasi hambatan atas perubahan adalah:

- 1) Pendidikan dan komunikasi, yaitu membantu melalui logika terjadinya perubahan dan menjelaskan bahwa apabila terjadinya informasi yang salah dan komunikasi yang buruk akan terjadi hambatan.
- 2) Partisipasi, yaitu menjelaskan bahwa setiap orang mempunyai keahlian untuk ikut serta mengurangi hambatan, memelihara komitmen dan membuat keputusan.
- 3) Fasilitas dan dukungan, yaitu memberikan konseling dan terapi, bahkan pendidikan dan pelatihan.
- 4) Negosiasi, yaitu memberikan penghargaan yang spesifik yang dapat memenuhi kebutuhannya.



- 5) Manipulasi dan pemilihan, yaitu mempermainkan kenyataan untuk membuat lebih menarik.
- 6) Paksaan atau kekerasan, yaitu ancaman langsung atau paksaan terhadap penghambat.

Untuk mengelola perubahan dan mengatasi timbulnya resistensi terhadap perubahan, dapat dilakukan dengan hal-hal berikut:

- 1) Memahami proses perubahan.
- 2) Mendiskusikan perubahan.
- 3) Mendorong partisipasi seluruh personil.
- 4) Memberikan kesempatan negosiasi.
- 5) Membicarakan manfaat perubahan.
- 6) Menempatkan personil yang mampu adaptasi di tempat yang mengalami perubahan.

Dikemukakan oleh Senge (1999), “bahwa melalui pembelajaran organisasi, maka perubahan dapat dikelola dengan baik”. Ada lima disiplin yang ditawarkan dalam organisasi pembelajaran, yaitu:

- 1) Berpikir Sistem (*System Thinking*)

Semua komponen merupakan suatu totalitas yang interdependensi, interrelasi, interconnected, sehingga merupakan suatu kesatuan yang utuh dan kompak, dalam mencapai kemajuan atau perubahan.

2) Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*)

Kemampuan yang tinggi untuk mengklarifikasi secara terus menerus dan memperoleh visi pribadi, serta memfokuskan energi kreatif secara obyektif.

3) Mental Model

Kemampuan untuk memahami mentalitas yang cocok untuk mengenal dunia secara obyektif yang melekat pada diri seseorang dan berpengaruh pada bagaimana cara memahami masalah dan mengambil tindakan. Biasanya akan dinilai dengan introspeksi diri dan membuka diri.

4) Visi Bersama

Visi bersama merupakan keinginan bersama yang berakar keinginan pribadi untuk mendapatkan cara pandang yang sama, yang berdasarkan gambaran masa depan bersama, komitmen bersama dan partisipasi semua pihak, serta tidak hanya berdasarkan pada kepatuhan saja.

5) Pembelajaran Tim

Melalui pembelajaran tim, kemampuan tim akan berkembang lebih baik, serta setiap individu akan tumbuh dan berkembang lebih cepat. Pembelajaran tim dimulai dengan dialog dan diskusi untuk menghimpun pemikiran-pemikiran bersama, termasuk pola belajarbersama untuk mewujudkan kolaborasi dan jaringan kerja bersama (*team work*).

Kelima disiplin yang sangat esensial tersebut, harus dipadukan untuk membangun organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar yang benar-benar unggul dimasa datang adalah yang mampu menemukan cara bagaimana mewujudkan komitmen dan mendorong pemanfaatan kapasitas orang-orang yang duduk dalam organisasi tersebut untuk berubah.

### **2.4.3. Pengertian Kesiapan Menerima Perubahan**

Berdasarkan sintesis kesiapan yang pada hakikatnya adalah kemampuan kekuatan dan sifat yang membuat seseorang untuk berbuat dan bertindak laku dengan cara tertentu, dan sintesis perubahan, yang pada hakikatnya adalah perbuatan atau tindakan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan secara adaptif dalam rangka mencapai tujuan, maka dari kedua sintesis tersebut dapat disusun konstruk kesiapan menerima perubahan dari seorang auditor adalah kemampuan, kekuatan dan sifat seorang auditor untuk berbuat dalam rangka menyesuaikan dengan lingkungan secara adaptif untuk mencapai tujuan. Dalam organisasi manusia tidak akan ada perubahan kecuali jika pertama-tama ada dukungan terhadap perubahan. “Peranan pimpinan adalah menciptakan sarana untuk memungkinkan kita (a) membuktikan perlunya mencapai tingkat yang baru dan (b) Mengambil langkah untuk menuju kesana”. (Juran, 1988).