

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja

1. Defenisi Kinerja

Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefenisikan kinerja sebagai sesuatu yang telah dicapai ketika seseorang telah menyelesaikan tugas yang diberikan.⁷ Menurut Pribadi Widyatmojo dan Winarno Kinerja merupakan prestasi yang telah dicapai oleh pegawai setelah melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh kelompok.⁸ Disisi lain, Lourine Patricia Sumual dkk mengemukakan defenisi kinerja sebagai hasil akhir yang dicapai seorang pegawai atau kelompok ketika melaksanakan tugas yang diberikan.⁹ Selanjutnya Eliagus Telaumbanua dkk memahami kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas yang telah diberikan.¹⁰ Dari beberapa pendapat diatas maka kinerja merupakan suatu hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh pegawai setelah melaksanakan pekerjaan yang telah diembankan kepadanya.

⁷Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI),Daring, diakses 25 Maret 2026, aplikasi KBBI.

⁸Pribadi Widyatmojo and Winarno, *Dasar-Dasar Manajemen Kinerja:Performance Management Fundamental* (Yogyakarta: Deepublish, 2023). 106.

⁹Patricia Lourine Sumual, *SDM Dan Budaya Kerja: Sinergi Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi* (Padang: CV. Gita Lentera, 2025). 72.

¹⁰Eliagus Telaumbanua, *Manajemen Kinerja: Menguarai Konsep Dan Menerapkan Teori* (Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2024). 35.

2. Indikator Kinerja

Pada kinerja terdapat tiga indikator yakni *pertama* yaitu Kuantitas untuk melihat jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai sesuai dengan target yang telah ditentukan. *Kedua* yaitu Kualitas kinerja yaitu melihat kemampuan pegawai dalam menggunakan keterampilan yang dimiliki pada saat bekerja. dan *ketiga* yaitu waktu sebagai penentu pekerjaan sebagai tanggung jawab pegawai yang telah ditentukan oleh sebuah organisasi. ¹¹ Ketiga hal tersebut saling berkaitan satu sama lain karena seorang pegawai yang dianggap memiliki kinerja baik jika sudah mampu dalam menyelesaikan tugas tepat waktu dengan hasil yang diinginkan.

Selain itu, Eliagus Telaumbanua dkk mengutip pendapat Mangkunegara yang mengemukakan bahwa indikator kinerja terdiri dari kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif pegawai. Adapun penjelasannya sebagai berikut : ¹²

a. Kualitas kerja

Kualitas kerja pegawai ditentukan dengan melihat ketelitiannya dalam bekerja, kerapian, dan keterkaitan hasil kerja. Jadi pegawai yang memiliki kualitas kerja baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan

¹¹Wehelmina Rumawas, *Manajemen Kinerja* (Manado: Unsrat Press, 2021). 64

¹²Telaumbanua, *Manajemen Kinerja: Menguarai Konsep Dan Menerapkan Teori*. 164.

sehingga dapat bermanfaat bagi sebuah organisasi. Sebaliknya, jika pegawai memiliki kualitas kerja yang rendah seperti sering salah, tugas yang diberikan juga tidak sesuai dengan yang diharapkan. Maka dapat menghambat tugas-tugas yang lainnya serta dapat menurunkan kepercayaan dari organisasi.¹³

b. Kuantitas kerja

Pegawai yang mampu menyelesaikan sejumlah pekerjaan dalam waktu tertentu secara efisien dan efektif maka akan sesuai dengan tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki kuantitas kerja yang baik akan ditunjukkan dengan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan target. Jika pegawai memiliki kuantitas kerja yang tinggi maka target kinerja dalam suatu organisasi akan mudah untuk dicapai. Akan tetapi kuantitas kerja harus seimbang dengan kualitas kerja karena jika hanya banyak beban kerja tetapi tidak sesuai dengan yang seharusnya maka hal ini dapat menurunkan kinerja.¹⁴

c. Tanggung jawab

Pegawai yang dapat bertanggung jawab akan hasil kerjanya dan fasilitas kantor yang dipakai selama bekerja dapat menunjukkan seberapa besar pegawai dalam mematuhi dan

¹³Fidyanisa Rahma Arif et al., "Kinerja Pegawai dalam Meningkatkan Pelayanan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Gorontalo," *Jurnal Ilmu Komunikasi, Administrasi Publik dan Kebijakan Negara* 2 no.4 (2025): 203.

¹⁴Ibid. 205.

menerima pekerjaannya. Selain itu, tanggung jawab yang dimiliki oleh pegawai berkaitan dengan kesadaran pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan jabatannya. Pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab akan ditunjukkan dengan tidak menunda pekerjaan yang diberikan dan tidak menyalahkan rekan kerja ketika ada kesalahan pada tugas yang dilakukan. Tanggung jawab dapat mencerminkan kemampuan pegawai untuk mengendalikan tugas dengan menyelesaikan tugas tersebut dengan tepat waktu dan memperhatikan kualitas hasil pekeejaannya. Semakin tinggi rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh seorang pegawai maka semakin besar kemungkinan untuk pegawai dapat bekerja secara mandiri.¹⁵

d. Kerjasama

Kinerja pegawai akan maksimal jika pegawai bekerja sama dan berinteraksi dengan pegawai lain sehingga dengan terciptanya hubungan yang harmonis maka suasana kerja akan lebih nyaman dan mendukung kinerja semua pegawai. Namun sebaliknya, kurangnya kerjasama antar pegawai dapat menyebabkan tugas

¹⁵Astri Ayu Purwati et al., "Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan: Studi tentang Beban Kerja, Tanggung Jawab, Fasilitas Kerja, dan Insentif di PT.JNE Pekanbaru," *Jurnal Ilmiah Manajemen* 11 no.4 (2023): 450.

yang tumpang tindih dan keterlambatan dalam menyelesaikan tugas.¹⁶

e. Inisiatif pegawai

Pegawai yang memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya dapat dilihat dari pegawai yang menyelesaikan tugas yang diberikan tanpa menunggu perintah dari atasannya. Pegawai yang berinisiatif akan lebih dulu mencari solusi ketika menghadapi masalah dan memperbaiki aturan jika ada yang dianggap tidak efisien. Inisiatif yang dimiliki pegawai juga dapat menunjukkan kepedulian terhadap kemajuan organisasinya bukan hanya sekedar melaksanakan tugas secara rutin.¹⁷

Dilihat dari penjelasan diatas mengenai indikator kinerja maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai tidak dapat dilihat dari satu sisi saja melainkan dari lima indikator yang saling berkaitan yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif.

3. Pandangan Alkitab Mengenai Kinerja

Pada dunia kerja saat sekarang ini banyak orang kristen yang hanya memandang pekerjaan sebagai sarana dalam mencari nafkah

¹⁶Tiara Riska Taufik et al., " Pengaruh Komunikasi dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Ilir Barat 1 Palembang," *Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen* 11 no.2 (2022): 72.

¹⁷Yelna Andal Maiti dan Mustangin, " Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Toko Al-Causar Pasar Senen Jaya Jakarta," *Jurnal Manajemen Diversitas* 5 no.1 (2025): 23.

untuk memenuhi kebutuhan hidupnya akan tetapi tidak menyadari bahwa pekerjaan bisa menjadi panggilan dari Tuhan. Kitab kolose ini ditulis oleh Rasul Paulus kepada jemaat di Kolose. Jemaat di Kolose pada saat itu sedang menghadapi pengajaran-pengajaran palsu namun Paulus dengan tegas menyatakan bahwa “Seluruh kepenuhan Allah berkenan diam didalam Dia” (Kol.1:19). Selain itu, Paulus dalam suratnya mengakhiri dengan menunjukkan bagaimana Kristus hidup dengan orang kristen salah satunya yaitu dalam lingkungan kerja yaitu terdapat dalam Kolose 3:22-4:1.¹⁸ Dalam kitab Kolose 3:23 yang berbunyi

“Apapun juga yang kamu perbuat, perbuatlah dengan segenap hatimu seperti untuk Tuhan dan bukan untuk manusia”.

Pada ayat tersebut menegaskan bahwa setiap pekerjaan dilakukan harus memiliki motivasi yang benar yaitu untuk menyenangkan Tuhan. Kerja juga dapat dijadikan sebagai bentuk ibadah atau pelayanan kepada Tuhan.¹⁹ Jadi kinerja menurut pandangan Alkitab adalah suatu bentuk tanggung jawab manusia dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diembankan kepadanya. Selain itu, kinerja dalam pandangan Alkitab berkaitan dengan penggunaan talenta yang telah diberikan oleh Tuhan. Dalam Matius 25:14-30 yang

¹⁸John Drane, *Memahami Perjanjian Baru: Pengantar Historis-Teologis Terjemahan P.G.Katoppo* (Jakarta: BPK Gunung Mulia, 2019). 384.

¹⁹Nur Indrayani Iin Sihombing, *Entrepreneurship Kristen: Etika, Spiritualitas, Dan Panggilan Pelayanan Dalam Dunia Usaha* (Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2025). 14

menceritakan mengenai perumpamaan talenta yang telah diberikan harus dikembangkan. Dalam konteks dunia kerja, maka kinerja yang baik ketika pegawai dapat menggunakan potensi atau kemampuan yang dimiliki dalam bekerja sehingga pegawai tersebut selain memberikan kontribusi yang besar terhadap organisasi atau kantor yang ditempati juga pegawai tersebut dapat mengembangkan diri.²⁰

B. Motivasi Kerja

1. Defenisi Motivasi Kerja

Motivasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah sebuah dorongan yang muncul pada individu baik disadari maupun tidak disadari untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu.²¹ Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere* dan dalam bahasa inggris yaitu *to move* yang memiliki arti mendorong atau menggerakkan.²² Jadi motivasi adalah suatu dorongan dalam diri individu dalam melakukan suatu tindakan untuk mendapatkan apa yang diharapkan.

Dalam konteks kerja, motivasi kerja adalah suatu dorongan yang timbul dalam diri pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan memanfaatkan potensi tertentu yang ada dalam dirinya untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Menurut Hasibuan dalam

²⁰Amelia, "Prinsip-Prinsip Rohani Mengenai Pengembangan Potensi Diri Suatu Tinjauan Praktis Dalam Matius 25:14-30.," *Jurnal Teologi dan Musik Gereja* 2, no. 2 (2022): 279.

²¹ *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, Daring, diakses 6 April 2026, aplikasi KBBI.

²² Nenden Nur Annisa dkk, *Ilmu Dasar Manajemen*. (Padang:CV.Gita Lentera,2023), 81.

Setiyawami motivasi kerja merupakan suatu hal yang menjadi penyebab atau pendukung perilaku pegawai agar dapat bekerja secara aktif untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal.²³ Hal ini juga dikemukakan oleh Reza Ahmadiansah bahwa motivasi kerja sesuatu yang dapat memicu dorongan dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan.²⁴

Jadi, dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja merupakan suatu pendorong atau penggerak dalam diri pegawai untuk bekerja secara terarah sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja secara maksimal sehingga mencapai tujuan yang ditetapkan pada suatu organisasi.

2. Jenis motivasi

Motivasi terdiri atas dua jenis yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Adapun penjelasannya sebagai berikut:²⁵

a. Motivasi instrinsik

Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang muncul dalam diri individu tanpa adanya pengaruh dari luar individu. Motivasi ini berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan psikologis seperti kebutuhan otonomi, kemampuan dan relasi dengan rekan kerja. Motivasi intrinsik menjadi bagian penting dalam melihat kesejahteraan pegawai dan

²³ Setiyawami, *MSDM Strategik: Konsep dan Implementasinya* (Jawa Tengah:Eureka Media Aksara, 2024), 183.

²⁴ Reza Ahmadiansah, *Psikologi Industri dan Organisasi:Tinjauan Motivasi dan Kepuasan Kerja* (Yogyakarta:Kreasi Total Media,2020), 39.

²⁵ Eliagus Telaumbanua dkk, *Manajemen Kinerja: Menguarai Konsep dan Menerapkan Teori* (Bandung: CV.Media Sains Indonesia, 2024), 176.

kinerja pegawai yang optimal. Pegawai yang memiliki motivasi secara intrinsik maka akan lebih terlibat aktif dan fokus dalam kegiatannya sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Contoh motivasi intrinsik seperti pegawai yang aktif dalam mengikuti pelatihan untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya dan bekerja sama dengan tim secara maksimal karena menikmati proses kerja sama.

b. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik merupakan jenis motivasi yang muncul karena adanya pengaruh dari lingkungan individu itu sendiri. Dalam konteks kerja, pegawai melakukan suatu tindakan untuk tujuan tertentu seperti mendapatkan pengakuan dari atasan. Dalam Motivasi ekstrinsik ini memiliki ciri yaitu pegawai melakukan suatu tindakan bukan dari keinginan melainkan dari imbalan atau konsekuensi yang terkait dengan tindakan yang dilakukan. Contoh motivasi ekstrinsik yaitu pegawai yang bekerja keras di tempat kerjanya untuk mendapatkan bonus.

3. Indikator Motivasi Kerja

Adeina Sri Nining mengutip pendapat Hasibuan yang menyatakan bahwa terdapat 5 indikator motivasi kerja yaitu: ²⁶

²⁶Adeina Sri Nining dkk, "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Bima," *Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen* 1,no.4 (2023): 395.

- a. Kebutuhan fisik ini lebih berkaitan dengan hal-hal yang dapat menunjang pegawai untuk bekerja secara nyaman seperti gaji, ruang kerja yang nyaman, suasana kerja yang harmonis dan fasilitas kerja yang mendukung. Jika ditempat kerja kebutuhan fisik ini dapat terpenuhi maka pegawai akan fokus dalam melakukan pekerjaannya tanpa terbebani oleh masalah yang mendasar dalam bekerja. Hal tersebut juga dapat meningkatkan semangat kerja pada pegawai.
- b. Kebutuhan rasa aman seperti adanya jaminan sosial bagi pegawai, dana pensiun dan perlengkapan keselamatan saat bekerja. Dalam kantor desa rasa aman dapat di wujudkan dengan kejelasan tugas yang diberikan, kepastian aturan dalam bekerja, perlindungan dalam melayani masyarakat, dan lingkungan kerja yang nyaman. Ketika kebutuhan ini terpenuhi di tempat kerja khususnya di kantor desa aka pegawai akan bekerja dengan tenang tanpa mengkhawatirkan masalah pribadi dan juga dapat mendorong motivasi kerja agar lebih maksimal.²⁷
- c. Kebutuhan sosial ini lebih kepada suatu dorongan untuk diterima serta dihargai sebagai bagian dari suatu kelompok. Adapun contohnya yaitu membentuk tim kecil untuk menjalin hubungan

²⁷Rizki Kurniawan Efendi and Tusyanah, "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan Perangkat Desa di Kantor Desa se-Kecamatan Ampel," *Business And Accounting Education Journal* 5 no.3 (2024): 300

yang harmonis dengan rekan kerja dan sebagai wadah dalam menyelesaikan masalah secara berkelompok. Pada kantor desa kebutuhan sosial ini dapat terlihat dari kerja sama pegawai dan komunikasi yang baik pada antar pegawai dengan kepala desa. Jika kebutuhan sosial ini dapat terpenuhi maka pegawai akan merasa didukung serta dihormati dan secara tidak langsung akan meningkatkan kinerjanya.²⁸

- d. Kebutuhan penghargaan seperti mengadakan pelatihan untuk pengembangan keterampilan pegawai dan pemberian bonus kepada pegawai. Jika kebutuhan ini dapat terpenuhi ditempat kerja motivasi yang dimiliki oleh pegawai cenderung akan meningkat karena pegawai merasa kinerjanya dihargai. Hal ini juga sangat penting di terapkan dalam lingkungan kantor desa karena pegawai yang merasa dihargai akan lebih bertanggung jawab, lebih aktif dalam bekerja, dan terdorong untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.²⁹

4. Tujuan pemberian motivasi

Perilaku pegawai dalam sebuah organisasi biasanya selalu diawasi dan diarahkan sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut mengutip pendapat dari Hasibuan tujuan

²⁸Rasdiana Ishak et al., "Motivasi Kerja Pegawai di PT. Firman Mulya Jaya Kota Makassar," *Jurnal Universitas Muhammadiyah Makassar* 6 no.1 (2025): 48-49.

²⁹Ibid, 49-50.

pimpinan dalam memberikan motivasi kepada pegawai adalah dapat mendorong semangat kerja yang ada pada pegawai, meningkatkan kepuasan kerja, menciptakan suasana kerja yang harmonis, meningkatkan kesejahteraan karyawan, meningkatkan produktifitas kerja, dan mendorong pegawai untuk berpeluang mengejar karir.³⁰

C. Teori Richard M. Ryan dan Edward L. Deci

1. Biografi Ryan dan Deci

Edward L. Deci seorang profesor psikologi dan profesor sosial sciences University of Rochester. Ia memperoleh gelar MBA dari Wharton School, University of Pennsylvania dan gelar PhD dalam bidang psikologi dari Carnegie Melon University. Dalam kurun waktu 40 tahun ia melakukan penelitian mengenai motivasi manusia dan bersama rekannya, Richard M. Ryan kemudian mengembangkan self determination theory serta menulis buku dan artikel.

Richard M. Ryan sendiri merupakan profesor of psychology, department of clinical and social sciences in psychology. Pada tahun 1976 ia memperoleh gelar BA Pilosophy dari University of Connecticut. Kemudian ia mendapatkan gelar PhD pada tahun 1981 di Clinical Psychology dari Universitas of Rochester.³¹

³⁰Raja Maruli Tua Sitorus, *Pengaruh Komunikasi Antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja* (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2020), 65

³¹ Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2017), 749.

2. Self Determination Theory

Self Determination Theory (SDT) merupakan alah satu teori motivasi yang dikembangkan oleh Edward L.Deci dan Richard M.Ryan pada tahun 1985. Teori yang dikembangkan ini lebih kepada pemahaman bagaimana motivasi kerja yang dimiliki oleh setiap manusia terbentuk serta memberikan pengaruh pada kinerja, perilaku dan kesejahteraan psikologis. Teori ini juga memandang manusia sebagai individu yang secara alami memiliki dorongan untuk berkembang dan belajar serta dapat beradaptasi ketika kebutuhan psikologisnya dapat terpenuhi Adapun ketiga kebutuhan dasar psikologis yakni otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Ketiga kebutuhan ini jika apabila terpenuhi maka individu akan termotivasi secara intrinsik dengan adanya peningkatan kinerja. Namun apabila ketiga kebutuhan tersebut tidak terpenuhi di tempat kerja maka akan menimbulkan stres bagi pegawai dan kehilangan motivasi dalam bekerja. ³²Adapun penjelasan ketiga kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut: ³³

a. Otonomi

Pada kebutuhan ini lebih kepada kebutuhan pada individu untuk bertindak berdasarkan perilaku diri sendiri atau bebas secara

³²Rudy C.Tarumingkeng, *Teori Motivasi: Self-Determination Theory* (SDT) (Bogor:E-Press,2025), 3-4

³³Kuniasih, Eliyana, and Rosadi, "Tinjauan Literatur Sistematis: Motivasi Dari Employee Self Determination." *Jurnal Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi* 7 no.2 (2023): 989-990.

psikologis dalam berperilaku. Kegiatan yang di kelola secara otonom biasanya di dorong oleh motivasi intrinsik. Individu yang dapat memahami nilai dan tujuan dari pekerjaannya, bebas dalam melaksanakan tugasnya serta mendapatkan dukungan atau umpan balik yang jelas maka individu tersebut akan menjadi lebih termotivasi secara otonom. Hal ini dapat dilakukan dengan menunjukkan kinerja yang meningkat dan mudah dalam beradaptasi. Namun, apabila motivasi dapat dikendalikan melalui suatu imbalan maka pegawai akan merasa terbatas dalam melaksanakan pekerjaannya dan juga dapat menimbulkan dampak yang negatif dimasa yang akan datang.³⁴ Pada teori yang dikemukakan Ryan dan Deci menegaskan bahwa individu yang merasa memiliki kebebasan dalam bertindak sesuai dengan keinginannya sendiri maka individu tersebut cenderung akan memiliki motivasi intrinsik.

b. Kompetensi

Kebutuhan ini muncul karena adanya keinginan individu yang merasa bahwa dirinya mampu dalam memberikan pengaruh kepada orang lain dan lingkungannya. Kompetensi ditunjukkan ketika individu memiliki keyakinan terhadap dirinya bahwa merasa

³⁴Edward L. Deci et al., "Self-Determination Theory in Work Organizations: The State Of a Science," *University of Rochester Library* n.d (2017): 20.

berkompeten dan ketika berhasil dalam melakukan pekerjaannya. Individu yang merasa kompeten akan lebih termotivasi dan berusaha untuk meningkatkan kinerja. Dalam lingkungan kerja cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi intrinsik pada pegawai yaitu dengan menciptakan peluang bagi pegawai dalam mengembangkan keterampilan yang dimiliki.³⁵

c. Keterhubungan

Kebutuhan ini dapat terlihat ketika individu merasa dirinya adalah bagian dari suatu kelompok dan merasa diakui oleh kelompok tersebut sehingga dapat mengembangkan hubungan yang erat. Keterhubungan ini lebih kepada perasaan individu yang terhubung dengan orang lain dan memiliki hubungan sosial yang bersifat positif. Individu akan mencari interaksi atau suatu ikatan yang bermakna kepada orang lain. Jika pegawai dalam suatu lingkungan kerja merasa terhubung serta diapresiasi oleh atasan dan rekan kerjanya maka motivasi intrinsik akan meningkat.³⁶Oleh karena itu, menciptakan suatu lingkungan kerja yang mendukung interaksi sosial secara positif akan membuat motivasi kerja pada pegawai meningkat.

³⁵Benny Hutahey, *Perilaku Organisasi: Untuk Bisnis Berkelanjutan* (Yogyakarta:Deepublish Digital, 2024). 74.

³⁶ Ibid. 75.

Pada teori Self Determination Theory dari Ryan dan Deci mengemukakan tiga jenis motivasi yakni amotivasi, motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.³⁷

a. Amotivasi

Amotivasi merupakan keadaan ketika individu tidak tertarik dalam melakukan suatu kegiatan. Individu yang amotivasi kurang memiliki dorongan dalam melakukan suatu kegiatan. Hal ini disebabkan karna menurutnya kegiatan yang dilakukan tidak memiliki nilai, merasa tidak berkompeten dalam melakukan kegiatan, dan kegiatan yang dilakukan akan mendapatkan hasil yang diharapkan. Namun jika individu sama sekali tidak melakukan suatu aktivitas tanpa suatu dorongan maka ia hanya akan bergerak tanpa tujuan.

b. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik ini terjadi ketika individu terlibat atau melakukan suatu tugas karena demi kesenangan hatinya dan hal tersebut menurutnya menarik dan menyenangkan. Motivasi intrinsik ini terkait dengan kebebasan dalam berkreasi dan kenyamanan dalam lingkungan kerja. Psikolog perkembangan juga mengakui bahwa setiap individu dari kecil secara alami memiliki

³⁷Wirawan, *Kepemimpinan :Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi, Dan Penelitian* (Jakarta: Rajawali Pers, 2017). 751-752.

rasa ingin tahu dan semangat dalam bereksplorasi tanpa adanya imbalan.

c. Motivasi ekstrinsik

Pada motivasi ini terjadi ketika individu terlibat dalam suatu tugas karena di dorong oleh suatu alasan tertentu seperti untuk mendapatkan bonus, menghindari hukuman, dan untuk dapat meningkatkan nilai diri sendiri. Adapun contoh faktor pada motivasi ekstrinsik yaitu imbalan, kompensasi, pengakuan publik, dan pengakuan dari rekan kerja. Dari persepektif *self determination theory* (SDT) menetapkan empat sub utama pada motivasi ekstrinsik yaitu:³⁸

1) Regulasi eksternal

Regulasi eksternal ini berkaitan dengan tindakan individu yang di dorong oleh adanya imbalan dan penghindaran dari hukuman yang berasal dari luar dan menjadi bentuk motivasi yang dikendalikan dan tidak otonom. Dalam konteks kantor desa contohnya seperti pegawai yang dapat tepat waktu ke kantor desa karena takut ditegur oleh kepala desa. Namun ia tidak peduli pada pelayanan yang diberikan kepada masyarakat tetapi lebih peduli pada jam

³⁸ Richard M. Ryan dan Edward L. Deci, "Intrinsic and Extrinsic Motivation From a Self Determination Theory Perspective: Definitions, Theory, Practices, and Future Directions," *Journal Contemporary Educational Psychology* (2020): 3-4

kantor sehingga tidak terkena potongan tunjangan. Hal tersebut dapat dilihat bahwa motivasi yang dimiliki pegawai tersebut masih bergantung pada pengawasan. Perilakunya yang dimiliki oleh pegawai didorong oleh adanya kekhawatiran akan hukuman bukan pada rasa tanggung jawab pada pekerjaannya.

2) Diregulasi introjeksi

Diregulasi introjeksi berkaitan dengan sebuah perilaku individu yang dipengaruhi oleh penghargaan internal berupa rasa bangga atas keberhasilan dan upaya menghindari kecemasan, rasa malu, atau perasaan bersalah atas kegagalan dan penilaian orang lain terhadap dirinya. Contoh seperti kepala dusun yang menyelesaikan pekerjaannya yaitu mendata masyarakat di dusun tersebut secara tepat waktu bahkan bekerja lembur bukan karena pekerjaan itu tanggung jawabnya tetapi perilaku pegawai tersebut untuk menghindari penilaian dari rekan kerjanya seperti pegawai yang malas. Pada regulasi introjeksi ini lebih kuat dibandingkan dengan regulasi eksternal dikarenakan tidak sepenuhnya bergantung pada pengawasan yang dilakukan atasan. Akan tetapi jika tidak di seimbangkan dengan pemahaman pegawai mengenai makna dari pekerjaan yang dilakukan atau pegawai menyadari bahwa pekerjaan

yang di berikan kepadanya harus dipertanggung jawabkan maka pegawai tersebut akan lebih mudah lelah atau stres dan motivasi kerja yang dimiliki hanya bersumber pada rasa takut akan penilaian orang lain terhadap dirinya.³⁹

3) Regulasi melalui identifikasi

Pada bagian ini berkaitan dengan individu yang secara sadar mengenali nilai dan makna dari suatu tindakan sehingga menunjukkan motivasi yang tinggi. Dalam kantor seperti contoh bendahara yang memeriksa laporan pengeluaran keuangan desa dengan teliti karena pegawai tersebut menyadari bahwa ketelitian yang dilakukan dapat mencegah kekeliruan dan penyalahgunaan dana desa tersebut. pegawai tersebut merasa bahwa pekerjaan yang diberikan sangat penting bagi kredibilitas dan kepercayaan dari masyarakat. Pada regulasi melalui identifikasi ini motivasi yang dimiliki pegawai berasal dari kesadaran diri pegawai tersebut tanpa adanya tekanan dari luar. Pegawai juga cenderung lebih disiplin dan aktif dalam mengikuti pelatihan yang diadakan untuk meningkatkan kinerjanya.

³⁹Martin Seidl et al., "Daily State of Motivation as the effect of Appreciation in a diary study," *Current Issues in Personality Psychology* 12 no. 3 (2024): 186-187.

4) Regulasi terintegrasi

Regulasi terintegrasi merupakan bentuk motivasi ekstrinsik yang paling otonom yang dimana individu tidak hanya menyadari akan nilai dari perilaku yang dilakukan tetapi mengaitkannya dengan minatnya. Sebagai contoh pegawai di kantor desa yang aktif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini dilakukan karena pegawai tersebut merasa bahwa pelayanan kepada masyarakat merupakan tanggung jawab yang harus dilakukan sebagai pelayan masyarakat. Hal ini dapat membuat pegawai lebih konsisten dan tidak mudah menyerah dalam menghadapi tantangan seperti keluhan dari masyarakat.⁴⁰

⁴⁰ Bilson Simamora, "Self Determination Theory," 2 December 2025 <https://www.bilsonsimamora.com/self-determination-theory/> (diakses tanggal 29 April 2026).