

BAB III

TINJAUAN TENTANG PELAYANAN

A. Perlindungan Nasabah dalam Arsitektur Perbankan Indonesia (API)

Fungsi lembaga perbankan sebagai perantara pihak-pihak yang memiliki kelebihan dana dan pihak yang kekurangan dana membawa konsekuensi pada timbulnya interaksi yang intensif antara bank dan nasabah. Berdasarkan hal ini, bukan suatu hal yang tidak mungkin apabila terjadi friksi yang jika tidak segera diselesaikan dapat berubah menjadi sengketa antara pihak bank dan nasabah.

Mengingat pentingnya permasalahan tersebut, Bank Indonesia telah menetapkan upaya perlindungan nasabah sebagai salah satu pilar dalam Arsitektur Perbankan Indonesia (API) yang diluncurkan oleh gubernur bank Indonesia pada tanggal 9 Januari 2004. Perlindungan nasabah yang tertuang dalam API mencakup empat aspek yaitu mekanisme pengaduan nasabah, pembentukan lembaga mediasi independent, transparansi informasi produk dan edukasi nasabah. Keempat aspek tersebut dituangkan ke dalam empat program API, yaitu:

1. Penyusunan standar mekanisme pengaduan nasabah.
2. Pembentukan lembaga mediasi perbankan independent.
3. Penyusunan standar transparansi informasi produk.
4. Peningkatan edukasi untuk nasabah.

Keempat program tersebut saling terkait satu sama lain dan secara bersama-sama akan dapat meningkatkan perlindungan hak-hak nasabah. Bank

harus merespon setiap keluhan dan pengaduan yang diajukan nasabah, khususnya yang terkait dengan transaksi keuangan yang dilakukan nasabah melalui bank tersebut. Untuk menghindari berlaut-larutnya penanganan pengaduan nasabah, diperlukan standar waktu yang jelas dan berlaku secara umum disetiap bank dalam menyelesaikan setiap pengaduan nasabah. Standar waktu ini harus ditentukan sedemikian rupa sehingga tidak menimbulkan kesan bahwa pengaduan tidak ditangani dengan semestinya oleh bank.

B. Pengertian Pelayanan

Bagi perusahaan yang bergerak dibidang jasa, memberikan pelayanan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya menarik konsumen untuk menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan. Sebagai lembaga keuangan, bank memiliki tugas memberikan jasa keuangan melalui penitipan uang (simpanan), peminjaman uang (kredit), serta jasa-jasa keuangan lainnya. Oleh karena itu, bank harus dapat menjaga dan meningkatkan kepercayaan nasabahnya. Maka bank perlu menjaga citra positifnya dimata masyarakat. Citra ini dapat dibangun melalui kualitas produk, kualitas pelayanan dan kualitas keamanan. Tanpa citra yang positif maka kepercayaan yang sedang dan akan dibangun tidak akan efektif.¹

Pada dasarnya pelayanan merupakan promosi secara tidak langsung yang diberikan oleh bank, yaitu dengan cara memberikan jasa berkualitas lebih tinggi dari pesaing secara konsisten. Selain itu, pelayanan (*service*) juga

¹ Kasmir, *Pemasaran Bank*, (Jakarta: Kencana, 2005), cet. ke II, h. 185.

merupakan cara promosi secara tidak langsung yang dapat dilakukan oleh bank, apabila pelayanan yang diberikan kepada nasabah memuaskan, maka nasabah akan merasa puas dan dapat dijadikan alat untuk menarik nasabah.²

Pelayanan yang baik akan dapat menciptakan simpati dari masyarakat, sehingga akan menimbulkan kepercayaan. Dengan adanya kepercayaan masyarakat, pemasaran produk akan menjadi lebih lancar. Kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan.³

Jadi pelayanan yang baik juga merupakan salah satu produk bank untuk memotivasi nasabah yaitu dengan memberikan segala kemudahan dan rasa aman bagi nasabah apabila berhubungan dengan bank, sehingga dengan demikian dapat menunjang penawaran bagi produk-produk lain yang dihasilkan oleh bank serta lebih mudah didalam memasarkan produk dan jasa-jasa perbankan.

Kualitas pelayanan harus dimulai dari kebutuhan nasabah dan berakhir pada persepsi nasabah. Citra pelayanan yang berkualitas baik bukan dilihat berdasarkan sudut pandang penyedia jasa, melainkan dari sudut pandang nasabah. Untuk mencapai tingkat kepuasan nasabah maka setiap karyawan perbankan harus memiliki keterampilan tertentu, seperti berpenampilan menarik dan rapi, bersikap ramah, memperlihatkan gairah kerja dan sikap

² Ali Hasyim, *Manajemen Bank*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), cet. ke II, h. 141.

³ Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa*, (Jakarta: Penerbit Andi Offset,1998), cet. ke I, h.

selalu siap melayani, tenang dalam bekerja, tidak tinggi hati, menguasai dan memiliki kemampuan dalam menangani keluhan nasabah secara profesional.⁴

Agar pelayanan terhadap nasabah berjalan dengan lancar, maka bank harus memperlihatkan fasilitas yang menunjang aktivitas pelayanan seperti mesin ATM, toilet, tempat parkir dan sebagainya.

C. Etika Pelayanan Nasabah

Bank sebagai badan usaha penjual jasa, harus menggunakan etika dan etika dalam berbisnis. Pengertian etika dalam arti sempit disebut juga dengan etika yaitu tata cara berhubungan dengan manusia lainnya. Etika juga dapat diartikan serangkaian tindakan berdasarkan kebiasaan yang mengarah kepada perbuatan benar atau salah. Dilihat dari sejarah, kata etika berasal dari bahasa Prancis (*etiquette*) yang berarti kartu undangan. Pada saat itu raja-raja Prancis sering mengundang tamu dengan menggunakan kartu undangan. Dalam kartu undangan tercantum persyaratan atau ketentuan untuk mengikuti undangan antara lain tentang waktu acara dan pakaian yang harus dikenakan. Etika juga berarti kesopanan yaitu sikap lahir, perilaku serta tata krama dalam pergaulan. Sebagai penjual jasa, masyarakat membutuhkan pelayanan dan perlakuan yang menyejukkan hati mereka melalui sikap ramah dan sopan para bankir dan seluruh petugas bank. Sedangkan etika berarti kesantunan yaitu sikap batin, prinsip hidup, pandangan moral serta bisikan hati atau nurani.⁵

⁴*Ibid*

⁵ Kasmir, *op.cit.*, h. 38.

Dalam arti luas etika merupakan tindakan mengatur tingkah laku atau perilaku manusia dengan masyarakat. Perilaku ini perlu diatur agar tidak melanggar norma-norma atau kebiasaan yang berlaku di masyarakat. Karena norma dan kebiasaan masyarakat berbeda-beda sesuai dengan masing-masing daerah dan Negara. Adapun ketentuan yang diatur dalam etika secara umum, antara lain:

1. Sikap dan perilaku
2. Penampilan
3. Cara berpakaian
4. Cara berbicara
5. Gerak-gerik
6. Cara bertanya
7. Dan hal-hal lainnya.⁶

Dalam dunia perbankan masalah etika ini sangat mutlak untuk diketahui dan dijalankan. Nasabah yang datang ke bank sekalipun tanpa diundang merupakan tamu penting, tamu kehormatan yang harus diberikan pelayanan yang maksimal. Agar nasabah merasa dihargai, dihormati dan diselesaikan masalahnya. Setiap pegawai bank perlu memahami etika perbankan. Tanpa etika perbankan yang benar, maka jangan diharapkan akan mendapatkan nasabah yang sesuai dengan keinginan bank, bahkan bukan mungkin bank akan kehilangan nasabah.

⁶*Ibid.*, h. 186.

Dalam praktiknya secara garis besar dasar-dasar dalam etika perbankan yang harus dijalankan oleh setiap karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Ingin membantu setiap keinginan dan kebutuhan nasabah sampai tuntas.
- b. Selalu memberi perhatian terhadap permasalahan yang dihadapi nasabah.
- c. Sopan dan ramah dalam melayani nasabah tanpa melakukan diskriminasi dalam bentuk apapun.
- d. Memiliki rasa toleransi yang tinggi dalam menghadapi setiap tindak tanduk nasabah.
- e. Menjaga perasaan nasabah agar tetap merasa tenang, nyaman dan menimbulkan kepercayaan.
- f. Dapat menahan emosi dari setiap kasus yang dihadapi terutama dalam melayani nasabah yang berperilaku kurang baik.
- g. Menyenangkan orang lain merupakan sikap yang harus selalu ditunjukkan oleh setiap karyawan bank.⁷

Dalam memberikan pelayanan pegawai bank selalu dituntut agar dapat memuaskan nasabah tanpa melanggar harga diri atau etika. Dalam memberikan pelayanan juga diperlukan etika, sehingga kedua belah pihak baik tamu maupun pegawai bank dapat saling menghargai.

Secara umum etika pelayanan yang dapat diberikan oleh pegawai bank dalam rangka pelayanan adalah sebagai berikut:

⁷*Ibid*

- 1) Mengucapkan salam pada saat bertemu dengan nasabah, seperti selamat pagi, selamat siang atau selamat sore. Jika kita sudah tahu agama nasabah, misalnya muslim maka ucapkan assalamualaikum.
- 2) Setelah mengucapkan salam, segera mempersilahkan tamu untuk masuk atau duduk dengan sopan atau suruh menunggu sebentar.
- 3) Baik dalam mengucapkan salam maupun mempersilahkan tamu masuk atau duduk selalu dengan ramah dan murah senyum.
- 4) Bertanya tentang keperluan nasabah secara ramah, sopan, dan lemah lembut.
- 5) Ucapkan kata terima kasih apabila nasabah memberikan saran atau hendak pamit setelah menyelesaikan masalahnya.⁸

Sedangkan larangan dalam etika pelayanan secara umum adalah sebagai berikut:

- a) Dilarang berpakaian sembarangan, terutama pada saat jam kerja dan pada saat melayani nasabah.
- b) Dilarang melayani nasabah atau tamu sambil makan, minum atau merokok atau mengunyah sesuatu seperti permen karet.
- c) Dilarang melayani nasabah atau tamu sambilngobrol atau bercanda dengan karyawan yang lain dalam kondisi apapun.
- d) Dilarang menampakkan wajah cemberut, memelas atau sedih didepan nasabah.

⁸*Ibid*

- e) Dilarang untuk berdebat atau berusaha menyanggah nasabah secara kasar atau tidak sopan.
- f) Dilarang meninggalkan nasabah pada saat banyak nasabah yang harus dilayani.⁹

Berikut ini beberapa tujuan etika yang selalu ingin dicapai oleh perbankan, yaitu:

1. Untuk persahabatan dan pergaulan

Artinya, etika dapat meningkatkan keakraban dengan nasabah. Jika nasabah sudah menjadi akrab maka segala urusan antara bank dengan nasabah akan menjadi lebih mudah.

2. Menyenangkan orang lain.

Dengan dijalankannya etika oleh karyawan, maka nasabah akan merasa senang dan puas dengan pelayanan yang diberikan sehingga tentu akan mengulanginya kembali suatu waktu.

3. Membujuk Nasabah

Setiap nasabah memiliki karakter tersendiri. Terkadang seorang nasabah perlu dibujuk agar mau menjadi nasabah bank. Salah satu cara membujuk nya yaitu melalui etika, karena mereka merasa tersanjung dengan etika yang diberikan oleh pegawai bank.

4. Mempertahankan nasabah

Nasabah yang lama tidak akan pindah kepada bank yang lain karena sudah merasa puas atas layanan yang diberikan bank.

⁹*Ibid*

5. Membina dan menjaga hubungan. Dengan etika, akan terbina hubungan yang lebih baik dan akrab.¹⁰

Sedangkan manfaat yang diperoleh dengan adanya etika antara lain:

1. Dengan berlaku sopan, ramah tamah, murah senyum dan berperilaku yang menyenangkan nasabah akan merasa dihormati dan dihargai.
2. Petugas bank juga sangat disegani dan disenangi oleh nasabah karena etika yang dimilikinya.¹¹

Ada beberapa alasan, mengapa sangat dibutuhkannya etika bisnis dalam perbankan:

- a. Bisnis perbankan adalah bisnis yang secara utuh merupakan usaha yang bermodalkan kepercayaan. Hilangnya kepercayaan masyarakat dapat menghancurkan sebuah bank.
- b. Bisnis perbankan adalah bisnis yang terikat dalam suatu system moneter dalam sebuah Negara dan tinggi keterkaitannya dengan lembaga perbankan secara keseluruhan. Hancurnya nilai kepercayaan masyarakat kepada sebuah bank dapat menjalar kepada bank lain, dan pada gilirannya akan merusak system perbankan di Negara tersebut.
- c. Bisnis perbankan adalah bisnis yang sangat tinggi relevansinya dengan kehidupan perekonomian sebuah Negara. Bila bisnis otomotif atau bisnis komoditas lain rusak, hanya akan menggoncangkan satu sektor perekonomian saja. Tetapi bila bisnis perbankan rusak, maka akan merusak seluruh sendi kehidupan perekonomian.

¹⁰*Ibid*

¹¹*Ibid*

- d. Besarnya bahaya *rush*, yaitu terjadinya serbuan serempak oleh anggota masyarakat pemilik dana kepada seluruh perbankan, sebagai puncak ketidakpercayaan kepada bank, bisa merupakan malapetaka perekonomian di suatu negara.
- e. Makin canggih dan kreatifnya pelaku *white collar crime* yang kadang-kadang melakukan kerja sama dengan para banker, sangat membahayakan lembaga perbankan secara keseluruhan.¹²

Industri perbankan adalah industri yang menjual kepercayaan. Tidak satu pihak pun bersedia menempatkan uangnya di bank apabila mereka tidak mempercayai bank. Menempatkan uang di bank adalah suatu tindakan yang memberi potensi keuntungan berupa bunga atau bagi hasil sekaligus resiko kehilangan uang. Sumber dana terbesar bank berasal dari dana berbagai pihak yang ditempatkan di bank atau yang disebut dana pihak ketiga. Kecurangan yang dialami sebuah bank dampaknya dapat meluas ke bank lain. Hilangnya kepercayaan masyarakat pada perbankan akan mengganggu stabilitas sistem keuangan.¹³

¹² As Mahmoeddin, *Analisis Kejahatan Perbankan*, (Jakarta: Rafflesia, 1997), cet. ke I, h. 33.

¹³ Eko B Supriyanto, *Budaya Kerja Perbanka, Jalan Lurus Menuju Integritas*, (Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia, 2006), cet. ke II, h. 94.

Ciri-ciri banker yang profesional adalah sebagai berikut:

1. Memiliki pengetahuan

Banker profesional harus memiliki berbagai pengetahuan yang sangat erat kaitannya dengan profesinya. Pengetahuan tersebut dapat dikelompokkan sebagai pengetahuan khusus seperti hukum dagang, hukum perdata, akuntansi, manajemen dana, pemasaran bank, kepemimpinan, perpajakan, perkreditan, analisis laporan keuangan, komunikasi, etika bisnis perbankan dan berbagai system dan prosedur dalam perbankan. Pengetahuan umum seperti tentang ekonomi makro dan mikro serta pengetahuan penunjang seperti sosiologi, bahasa dan etika pelayanan.

2. Memiliki standar moral yang tinggi

Setiap profesi selalu ada aturan yang diemban didalamnya yang disebut dengan kode etik dan harus dipatuhi oleh semua anggota profesinya. Kode etik ini biasanya mempunyai standar moral yang tinggi, karena mereka mempunyai kemampuan lebih dari orang awam. Kode etik menuntut moral kaum professional lebih dari masyarakat umum dan awam, tidak hanya memikirkan keuntungan bisnis semata.

3. Peduli akan kepentingan masyarakat

Para banker yang tidak peduli akan kepentingan masyarakat, dapat menghancurkan kehidupan masyarakat. Seperti pemberian kredit untuk usaha yang membinasakan golongan ekonomi lemah atau membiayai proyek yang dapat merusak ekosistem dan lingkungan hidup.

4. Memiliki izin khusus

Untuk menjalankan profesi banker harus ada izin khusus. Izin khusus ini harus disertai dengan beberapa syarat seperti sumpah jabatan, kemampuan dan janji setia pada profesi.

5. Memiliki pandangan jauh ke depan

Banker harus mampu memandang jauh ke depan mengenai keadaan masa yang akan datang, memperkirakan hambatan, tantangan dan peluangnya. Banker harus melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treath*) atas setiap kemungkinan pengembangan usahanya.¹⁴

Sedangkan dasar-dasar pelayanan yang harus dipahami dan dimengerti oleh oleh seorang karyawan antara lain sebagai berikut:

1. Berpakaian dan berpenampilan rapi dan bersih
2. Percaya diri, bersikap akrab, dan penuh dengan senyum.
3. Menyapa dengan lembut dan berusaha menyebut nama jika kenal.
4. Tenang, sopan, hormat serta tekun mendengarkan pembicaraan.
5. Berbicara dengan bahasa yang baik dan benar.
6. Bergairah dalam melayani nasabah dan tunjukkan kemampuannya.
7. Jangan menyela atau memotong pembicaraan.
8. Mampu menyakini nasabah serta memberikan kepuasan.
9. Jika tidak sanggup menangani permasalahan yang ada, minta bantuan.
10. Bila belum dapat melayani, beritahukan kapan akan dilayani.¹⁵

Sedangkan Sifat-sifat nasabah yang harus dikenal, antara lain:

¹⁴*Ibid*

¹⁵ Kasmir, *op.cit*, h. 156.

- a. Nasabah dianggap sebagai raja, yaitu harus dipenuhi semua keinginan dan kebutuhannya tetapi masih dalam batas-batas etika dan moral dengan tidak merendahkan derajat bank atau karyawan yang melayaninya.
- b. Nasabah mau diperhatikan, maka jangan sekali-kali menyepelekan atau membiarkan nasabah.
- c. Tidak mau didebat dan tidak mau disinggung, untuk itu diusahakan untuk melakukan diskusi secara rileks sehingga nasabah tidak tersinggung.
- d. Mau dipenuhi keinginan dan kebutuhannya.¹⁶

Sikap melayani nasabah secara umum adalah setiap kegiatan yang diperuntukkan atau ditujukan untuk memberikan kepuasan nasabah melalui pelayanan prima seperti memenuhi keinginan dan kebutuhan nasabah.¹⁷

Adapun pelaksanaan pelayanan yang diberikan oleh bank adalah antara lain:

- 1) Mengutamakan kepuasan nasabah dengan berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabah.
- 2) Menerapkan konsep yang bersifat kekeluargaan .
- 3) Melakukan pembinaan sumber daya manusia yang diharapkan nantinya mempunyai kemampuan untuk bisa melayani nasabah secara maksimal.

Berikut ini beberapa sikap yang harus diperhatikan dalam melayani nasabah:

- a. Beri kesempatan nasabah berbicara
- b. Dengarkan baik-baik

¹⁶*Ibid*

¹⁷ Warkum Sumitro, *Asas-Asas Perbankan Islam dan Lembaga-Lembaga Terkait*, (Jakarta : PT. Grafindo Persada,1997), cet. ke II, h. 2.

- c. Jangan menyela pembicaraan
- d. Ajukan pertanyaan setelah nasabah selesai berbicara
- e. Jangan marah dan jangan mudah tersinggung¹⁸

Karyawan harus mempunyai kemampuan untuk bisa berkomunikasi dan berinteraksi secara baik dengan nasabah agar bisa diketahui keinginan dan keluhan dari nasabah perbankan tersebut. Dan karyawan diberikan kebebasan untuk melakukan tindakan yang diperlukan dalam rangka memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah.¹⁹

Adapun ciri-ciri pelayanan yang baik yang harus diikuti oleh karyawan bank:

- 1) Tersedia sarana dan prasarana yang baik. Maksudnya yaitu kondisi ruangan untuk bertransaksi harus *disetting* dengan baik sehingga nasabah merasa nyaman untuk bertransaksi seperti kursi yang nyaman untuk diduduki, udara ruangan yang segar dan sebagainya.
- 2) Karyawan yang ramah dan sopan serta berpenampilan menarik dan rapi. Selain itu mereka juga dituntut untuk bekerja secara cepat dan tepat.
- 3) Mampu menyakinkan nasabah tentang kerahasiaan transaksi dan semua data nasabah tidak akan dibocorkan kepada pihak manapun.
- 4) Mampu melayani secara cepat dan tepat
- 5) Mampu berkomunikasi

Dalam kenyataannya, pelayanan yang diberikan bank tidak selalu memuaskan nasabah, sehingga menimbulkan perselisihan antara bank dan

¹⁸ Kasmir, *op.cit*, h. 124

¹⁹ Zulian Yamit, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*, (Yogyakarta : Penerbit Ekonisia, 2001), cet. ke III, h. 10.

nasabah tersebut. Dari berbagai pengalaman, perselisihan yang ditimbulkan terutama disebabkan oleh 4 (empat) hal, yaitu :

- a. Informasi yang kurang memadai mengenai produk atau jasa perbankan yang ditawarkan bank,
- b. Pemahaman nasabah terhadap aktivitas dan produk dan jasa perbankan yang masih kurang.
- c. Ketimpangan hubungan antara nasabah dengan bank, khususnya bagi nasabah peminjam dana.
- d. Tidak adanya saluran yang memadai untuk memfasilitasi penyelesaian awal friksi yang terjadi antara nasabah dan bank.²⁰

Keberadaan nasabah mempunyai posisi yang sejajar dengan bank. Keduanya merupakan mitra usaha yang saling membutuhkan. Kesadaran ini yang melandasi pemikiran mengenai pentingnya mewujudkan pemberdayaan dan perlindungan konsumen, seperti yang tertuang dalam pilar ke enam dari arsitektur perbankan indonesia (API), yaitu perlindungan konsumen.²¹

D. Pengertian Kinerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja merupakan sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Ada juga yang mengartikan kinerja merupakan keluaran dari suatu proses. Menurut Bambang Kusriyanto kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu.

²⁰ Zulian Yamit, *op.cit*, h. 15.

²¹ *Ibid*

Sedangkan menurut Bernardin dan Russel adalah sebagai catatan hasil dan keuntungan yang dihasilkan oleh fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu selama periode waktu tertentu.²² Kinerja dapat juga diartikan sebagai hasil kerja. Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Malayu S.P. Hasibuan mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.²³

Berdasarkan pengertian di atas, Penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan

²² Triton pb, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya manusia*, (Yogyakarta: Tugu, 2005), cet. ke III, h. 94.

²³ *Ibid*, h. 99.

oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.²⁴

²⁴ Zulian Yamit, *op.cit*, h. 77.